

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION  
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC  
À TROIS-RIVIÈRES ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR  
MARIPIER TREMBLAY

IDENTIFICATION COLLECTIVE D'OPPORTUNITÉS  
ENTREPRENEURIALES : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

NOVEMBRE 2010

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

Identification collective d'opportunités entrepreneuriales :  
une étude exploratoire

Maripier Tremblay

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Louise Cadieux

Présidente du jury

Camille Carrier

Directrice de recherche

Yvon Gasse

Examineur externe

Jacques Baronet

Autre membre du jury

André Joyal

Autre membre du jury

## SOMMAIRE

L'identification d'opportunités entrepreneuriales retient l'attention des chercheurs et des praticiens, considérant qu'il s'agit du point de départ de tout projet d'entreprise et que les décisions prises lors de cette phase ont un impact majeur sur le succès éventuel de ces dernières. Dans la réalité, il demeure parfois difficile pour certains aspirants entrepreneurs d'identifier des opportunités viables, en raison d'un manque d'informations, de connaissances ou de créativité. Considérant cette difficulté et dans l'espoir de stimuler la création de nouvelles activités dans leur milieu, des intervenants locaux ont entrepris de réaliser des démarches collectives d'identification d'opportunités en mettant à contribution différents groupes d'acteurs.

Malgré l'intérêt que suscitent ces pratiques, les façons de faire sont encore bien peu structurées et les résultats demeurent souvent mitigés. Par ailleurs, sur le plan théorique, bien que les travaux portant sur l'identification d'opportunités soient de plus en plus nombreux, la dimension collective d'un tel processus demeure à ce jour inexploré. C'est pourquoi, dans le cadre de ce projet, nous avons entrepris d'étudier les pratiques d'identification collective d'opportunités, telles que réalisées sur le terrain, afin d'en comprendre le fonctionnement et les conditions d'efficacité, de façon à offrir des repères pour orienter l'action des intervenants et en améliorer les retombées.

Pour ce faire, deux stratégies de recherche ont été mises à contribution. D'abord, une phase de théorisation enracinée a été réalisée à partir de cinq cas de démarches mises en place dans certaines régions du Québec. Dans une deuxième phase, une étude Delphi a permis de recueillir l'avis d'experts dans des domaines concernés (créativité, développement local et entrepreneuriat) quant aux composantes et au fonctionnement ce type de démarche. La combinaison de ces deux stratégies de



recherche nous a permis de décrire le fonctionnement des démarches collectives d'identification d'opportunités, d'identifier les principes souhaitables de bon fonctionnement et certains facteurs de succès et finalement de dégager deux grands modèles d'approches pouvant servir de repère dans l'action.

Au niveau théorique, la recherche a généré une meilleure compréhension du processus d'identification d'opportunités dans une perspective collective, en faisant ressortir les dimensions en jeu et leurs relations. Les résultats proposent également des pistes porteuses pour des champs d'études connexes, tel que le développement local. Au niveau managérial, la réalisation d'un tel projet nous a permis d'explorer le fonctionnement et l'efficacité de démarches collectives visant l'identification d'opportunités et d'offrir des repères pour maximiser la portée des intervenants en développement économique souhaitant se lancer dans la mise en place de telles pratiques.

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| <b>SOMMAIRE</b> .....  | 3  |
| <b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....  | 10 |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....   | 12 |
| <b>LISTE DES ENCADRÉS</b> .....  | 14 |
| <b>INTRODUCTION</b> .....  | 16 |
| <b>PREMIER CHAPITRE –PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE</b> .....   | 19 |
| 1. PROBLÈME MANAGÉRIAL .....   | 21 |
| 2. QUESTION DE RECHERCHE .....   | 26 |
| <b>DEUXIÈME CHAPITRE – CONTEXTE THÉORIQUE</b> .....  | 29 |
| 1. POSITIONNEMENT ET DÉFINITIONS DE L’OBJET D’ÉTUDE .....  | 30 |
| 1.1 Définitions de l’opportunité et de son identification .....  | 35 |
| 1.2 Les pratiques collectives d’identification d’opportunités :<br>Définition de l’objet d’étude ..... | 40 |
| 2. IDENTIFICATION D’OPPORTUNITÉS : RECENSION DES ÉCRITS .....  | 44 |
| 2.1 Facteurs d’influence .....   | 46 |
| 2.1.1 Informations et connaissances préalables .....   | 46 |
| 2.1.2 Vigilance entrepreneuriale .....   | 47 |
| 2.1.3 Variables cognitives .....   | 49 |
| 2.1.4 Modes d’apprentissage .....  | 51 |
| 2.1.5 Créativité .....   | 52 |
| 2.1.6 Capital social et réseaux .....  | 54 |
| 2.2 Processus .....  | 57 |

|  |   |     |
|--|---|-----|
| 2.2.1.   | <i>Découverte et identification d'opportunités</i> .....                            | 60  |
| 2.2.2  | <i>Reconnaissance et perception d'opportunités</i> .....                            | 65  |
| 2.2.3  | <i>Création, formation et développement d'opportunités</i> .....                    | 71  |
| 2.3  | Pluralité des processus et mécanismes .....   | 82  |
| 3.   | PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE .....  | 87  |
| 3.1  | Information et processus collectif d'identification d'opportunités .....            | 89  |
| 3.2  | Apprentissage et processus collectif d'identification d'opportunités..              | 90  |
| 3.3  | Créativité et processus collectif d'identification d'opportunités.....              | 91  |
| 3.4  | Capital social, réseaux et processus collectif<br>d'information d'opportunités..... | 92  |
| 3.5  | Objectifs spécifiques de recherche .....  | 95  |
| <b>TROISIÈME CHAPITRE – CADRE OPÉRATOIRE</b> ..... |   | 97  |
| 1.   | LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE .....   | 97  |
| 1.1  | Le pragmatisme .....  | 98  |
| 2.   | LA STRATÉGIE DE RECHERCHE .....   | 100 |
| 2.1  | Le type de recherche .....  | 100 |
| 2.2  | La théorisation enracinée .....   | 102 |
| 2.2.1  | <i>Caractéristiques et fondements</i> .....   | 102 |
| 2.2.2  | <i>Caractéristiques et fondements</i> .....   | 102 |
| 2.2.3  | <i>Évolution et conceptions de la théorisation enracinée</i> .....                  | 105 |
| 2.2.4  | <i>Champs d'application de la théorisation enracinée</i> .....                      | 106 |
| 2.2.5  | <i>Justification du choix de la théorisation enracinée</i> .....                    | 107 |
| 2.3  | Méthode Delphi .....  | 109 |
| 2.3.1  | <i>Avantages de la méthode Delphi</i> .....   | 111 |
| 2.3.2  | <i>Justification du choix de la méthode Delphi</i> .....                            | 112 |
| 3.   | DEVIS DE RECHERCHE .....  | 113 |
| 3.1  | Phase I : la théorisation enracinée .....   | 116 |
| 3.1.1.   | <i>L'échantillonnage</i> .....  | 116 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.1.2 | <i>La collecte de données</i> .....          | 118 |
| 3.1.3 | <i>La description de l'échantillon</i> ..... | 123 |
| 3.1.4 | <i>L'analyse de données</i> .....            | 125 |
| 3.2   | Phase II : la méthode Delphi .....           | 129 |
| 3.2.1 | <i>L'échantillonnage</i> .....               | 129 |
| 3.2.2 | <i>La collecte de données</i> .....          | 131 |
| 3.2.3 | <i>L'analyse de données</i> .....            | 135 |
| 4.    | LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....            | 137 |

## **QUATRIÈME CHAPITRE : RÉSULTATS** ..... 138

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 1.    | LES CAS À L'ÉTUDE .....  | 138 |
| 1.1   | Cas 1 : MONTS.....   | 139 |
| 1.2   | Cas 2 : TEMPETE.....   | 150 |
| 1.3   | Cas 3 : CHANTIER.....  | 158 |
| 1.4   | Cas 4 : IDEE.....  | 166 |
| 1.5   | Cas 5 : BOA .....  | 172 |
| 1.6   | Sommaire des cas .....   | 178 |
| 2.    | PORTRAIT DES DÉMARCHES COLLECTIVES D'IDENTIFICATION<br>D'OPPORTUNITÉS.....                 | 180 |
| 2.1   | Schématisation des démarches .....   | 181 |
| 2.2   | Les éléments du contexte .....   | 182 |
| 2.2.1 | <i>La culture entrepreneuriale</i> .....   | 184 |
| 2.2.2 | <i>Les objectifs poursuivis</i> .....  | 186 |
| 2.2.3 | <i>Le type d'approche privilégiée</i> .....  | 190 |
| 2.3   | Les composantes de la démarche .....   | 192 |
| 2.3.1 | <i>Les cinq phases d'une démarche collective<br/>d'identification d'opportunités</i> ..... | 193 |
| 2.3.2 | <i>La phase de structuration</i> .....   | 196 |
| 2.3.3 | <i>La phase de préparation</i> .....   | 196 |
| 2.3.4 | <i>La phase d'idéation</i> .....   | 197 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 2.3.5 | <i>La phase d'évaluation</i> .....   | 199 |
| 2.3.6 | <i>La phase de suivi</i> .....   | 200 |
| 2.4   | La dimension collective : les acteurs impliqués et le fonctionnement des groupes ..... | 203 |
| 2.4.1 | <i>Les catégories d'acteurs impliqués</i> .....  | 203 |
| 2.4.2 | <i>La composition des groupes de travail</i> .....                                     | 207 |
| 2.4.3 | <i>La dynamique relationnelle et communication</i> .....                               | 212 |
| 2.4.4 | <i>Les rôles et fonctions</i> .....  | 213 |
| 2.5   | Plusieurs niveaux de résultats .....   | 222 |
| 2.5.1 | <i>Les gains liés aux idées</i> .....  | 223 |
| 2.5.2 | <i>Les gains liés au climat</i> .....  | 229 |
| 2.5.3 | <i>Les gains liés aux apprentissages</i> .....   | 230 |
| 3.    | DÉMARCHES COLLECTIVE D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS : DÉFIS ET ENJEUX .....           | 235 |
| 3.1   | Les facteurs liés au contexte.....   | 235 |
| 3.2   | Les facteurs liés aux composantes de la démarche .....                                 | 238 |
| 3.3   | Les facteurs liés à la dimension humaine.....  | 242 |
| 3.4   | Les facteurs liés à l'évaluation des retombées .....                                   | 244 |
| 4.    | DES REPÈRES POUR L'ACTION.....   | 246 |
| 4.1   | Démarche collective d'identification d'opportunités : problèmes et solutions.....      | 247 |
| 4.2   | Modélisation des démarches collectives d'opportunités : deux grandes approches .....   | 254 |
|       | <b>CINQUIÈME CHAPITRE : DISCUSSION</b> .....   | 259 |
| 1.    | L'IDENTIFICATION COLLECTIVE D'OPPORTUNITÉS : UN PROCESSUS CRÉATIF..                    | 259 |
| 2.    | L'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS : UN PROCESSUS AUX NATURES MULTIPLES.....              | 266 |
| 3.    | DES DÉMARCHES ANCRÉES DANS LES RÉALITÉS LOCALES .....                                  | 268 |
| 4.    | CONTRIBUTIONS ET LIMITES .....   | 270 |
| 5.    | FORCES ET SUITES DE LA RECHERCHE.....  | 278 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>282</b> |
| <b>RÉFÉRENCES.....</b>   | <b>286</b> |
| <b>ANNEXE A      DISPOSITIFS DE PROMOTION DE L'ENTREPRE-<br/>NEURIAT CHEZ LES JEUNES : DESCRIPTION<br/>SCHÉMATIQUE .....</b> | <b>306</b> |
| <b>ANNEXE B      RAPPORT PARTIEL DE LA RÉSIDENCE EN<br/>ENTREPRISE .....</b>   | <b>308</b> |
| <b>ANNEXE C1     TEXTE D'INTRODUCTION UTILISÉ POUR LES<br/>ENVOIS DE QUESTIONNAIRE DE LA DÉMARCHE II ..</b>                  | <b>339</b> |
| <b>ANNEXE C2     QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX INTER-<br/>VENANTS DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE II.....</b>                    | <b>341</b> |
| <b>ANNEXE D      GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>   | <b>346</b> |
| <b>ANNEXE E      LETTRES DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS..</b>  | <b>348</b> |
| <b>ANNEXE F      DÉTAIL DES ENTRETIENS RÉALISÉS POUR CHA-<br/>CUN DES CAS .....</b>  | <b>353</b> |
| <b>ANNEXE G      DÉTAIL DES DOCUMENTS CONSULTÉS POUR<br/>CHACUN DES CAS .....</b>  | <b>356</b> |
| <b>ANNEXE H      ARBRE DE CODIFICATION COMPLET .....</b>   | <b>360</b> |
| <b>ANNEXE I      MESSAGE D'INTRODUCTION AUX EXPERTS<br/>SOLLICITÉS POUR L'ÉTUDE DELPHI.....</b>                              | <b>367</b> |
| <b>ANNEXE J1     QUESTIONNAIRE DELPHI: PREMIÈRE RONDE.....</b>   | <b>370</b> |
| <b>ANNEXE J2     QUESTIONNAIRE DELPHI : DEUXIÈME RONDE .....</b>   | <b>381</b> |
| <b>ANNEXE K      PRÉSENTATION DES OPPORTUNITÉS RETENUES ET<br/>DEGRÉ D'AVANCEMENT POUR CHACUN DES<br/>CINQ CAS .....</b>     | <b>403</b> |
| <b>ANNEXE L      SCHÉMA DE DÉMARCHE POUR CHACUN DES<br/>CINQ CAS .....</b>   | <b>411</b> |

## LISTE DES TABLEAUX

|            |  |     |
|------------|--|-----|
| Tableau 1  | Objectifs couverts par les deux questionnaires de résidence .....  | 23  |
| Tableau 2  | Sommaire des approches en entrepreneuriat.....   | 31  |
| Tableau 3  | Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat .....   | 32  |
| Tableau 4  | Comparaison des approches de Gartner (1990) et de Shane et Venkataraman (2000).....  | 34  |
| Tableau 5  | Définitions du concept d’opportunité recensées .....   | 36  |
| Tableau 6  | Catégorisation des modèles d’identification d’opportunités.....  | 58  |
| Tableau 7  | Style d’apprentissage associé à chacune des phases de l’identification et de l’exploitation des opportunités .....           | 74  |
| Tableau 8  | Quatre propositions relatives à l’entrepreneuriat suivant la théorie de la structuration .....                               | 77  |
| Tableau 9  | Description des phases de collecte de données .....  | 114 |
| Tableau 10 | Spécifications sur les données recueillies pour chacun des cas .....   | 121 |
| Tableau 11 | Faits saillants sur chacun des cinq cas étudiés .....  | 179 |
| Tableau 12 | Illustration des approches de prestation et d’intervention par des extraits d’entretien et de document .....                 | 192 |
| Tableau 13 | Illustration des processus cognitifs utilisés pour trouver des idées ....  | 198 |
| Tableau 14 | Ensemble des caractéristiques possibles pour chacune des étapes du processus collectif d’identification d’opportunités ..... | 201 |
| Tableau 15 | Caractéristiques des différentes phases des démarches collectives d’identification d’opportunités pour chacun des cas .....  | 202 |
| Tableau 16 | Catégories d’acteurs impliqués dans chacune des phases des démarches collectives d’identification d’opportunités .....       | 204 |
| Tableau 17 | Caractéristiques des participants et explication du profil recherché...  | 209 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tableau 18 | Illustration des attitudes répertoriées pendant la phase d'idéation.....  | 213 |
| Tableau 19 | Identification des acteurs ayant assumé les différents rôles dans chaque cas de démarches collectives d'identification d'opportunités étudiés ..... | 221 |
| Tableau 20 | Description des catégories d'idées répertoriées dans l'analyse des cas de démarches .....   | 224 |
| Tableau 21 | Bilan détaillé des idées générées dans chacun des cas.....  | 225 |
| Tableau 22 | Bilan détaillé des opportunités retenues dans chacun des cas.....   | 226 |
| Tableau 23 | Bilan détaillé des opportunités développées dans chacun des cas .....   | 228 |
| Tableau 24 | Composantes liées au contexte et de leur arrimage .....   | 238 |
| Tableau 25 | Caractéristiques des composantes objectifs, préparation et idéation pour chacun des cas.....  | 240 |
| Tableau 26 | Caractéristiques des étapes des démarches selon l'approche adoptée .....  | 242 |
| Tableau 27 | Niveau de mobilisation, gains liés au climat et bilan global de chacune des démarches étudiées.....   | 243 |
| Tableau 28 | Objectifs et gains de chacune des démarches .....   | 246 |
| Tableau 29 | Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase de structuration .....   | 248 |
| Tableau 30 | Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase d'idéation .....   | 250 |
| Tableau 31 | Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase d'évaluation .....   | 252 |
| Tableau 32 | Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase de suivi   | 253 |



## LISTE DES FIGURES

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Figure 1  | Structure de la recension des écrits sur l'identification d'opportunités.  | 45  |
| Figure 2  | Interactions du mode d'apprentissage avec le capital Humain spécifique et le style cognitif .....                                | 52  |
| Figure 3  | Identification d'opportunités selon Kirzner (1985) .....   | 47  |
| Figure 4  | Identification d'opportunités selon Herron et Sapienza (1992).....   | 62  |
| Figure 5  | Reconnaissance d'opportunités selon Gaglio et Katz (2001) .....  | 64  |
| Figure 6  | Reconnaissance d'opportunités selon Krueger (2000) .....   | 67  |
| Figure 7  | Reconnaissance d'opportunités selon Baron (2006) .....   | 68  |
| Figure 8  | Formation d'opportunités selon Long et McMullan (1984).....  | 70  |
| Figure 9  | Formation d'opportunités selon Hills <i>et al.</i> (1999) .....  | 71  |
| Figure 10 | Formation d'opportunités selon Smith et DiGregorio (2003) .....  | 75  |
| Figure 11 | Formation d'opportunités selon Sarason <i>et al.</i> (2002) .....  | 76  |
| Figure 12 | Formation d'opportunités selon Sarasvathy (2001).....  | 78  |
| Figure 13 | Formation d'opportunités selon De Koning (2003) .....  | 80  |
| Figure 14 | Formation d'opportunités selon Ardichvili <i>et al.</i> (2003).....  | 81  |
| Figure 15 | Types d'opportunités .....   | 85  |
| Figure 16 | Contraste entre l'axe d'investigation de l'approche hypothético-déductive et celle de l'approche de théorisation enracinée ..... | 104 |
| Figure 17 | Procédure de la méthode Delphi.....  | 110 |
| 15        |  |     |
| Figure 18 | Illustration du devis de recherche .....   | 115 |
| Figure 19 | Illustration d'un arbre de nœuds .....   | 127 |
| Figure 20 | Structure du premier questionnaire de l'étude Delphi.....  | 132 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Figure 21 | Schéma global des démarches collectives d'identification d'opportunités.....  | 183 |
| Figure 22 | Positionnement de la culture entrepreneuriale pour chacun des cinq cas à l'étude .....  | 185 |
| Figure 23 | Trois catégories d'objectifs poursuivis par la mise en place d'une démarche collective d'identification d'opportunités .....  | 187 |
| Figure 24 | Illustration de l'importance de chacune des catégories d'objectifs pour chacun des cas étudiés.....   | 190 |
| Figure 25 | Identification des activités relatives aux cinq phases d'une démarche collective d'identification d'opportunités.....   | 193 |
| Figure 26 | Illustration de l'évolution de la composition des groupes dans le cadre de la démarche collective d'identification d'opportunités du cas CHANTIER.....              | 211 |
| Figure 27 | Trois catégories de gains engendrés par les démarches collectives d'identification d'opportunités .....   | 223 |
| Figure 28 | Niveau et types de résultats atteints dans chacun des cas.....  | 233 |
| Figure 29 | Arbre décisionnel pour la détermination de l'approche à privilégier et des objectifs à poursuivre dans une démarche collective d'identification d'opportunités..... | 237 |
| Figure 30 | Illustration de la relation entre les objectifs, la préparation et l'idéation.....  | 239 |
| Figure 31 | Trois catégories d'objectifs poursuivis et les catégories de résultats y étant associés .....   | 245 |
| Figure 32 | Modélisation des composantes clés des démarches collectives d'identification d'opportunités .....   | 255 |
| Figure 33 | Deux grandes approches d'identification collective d'opportunités ...   | 257 |

## LISTE DES ENCADRÉS

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Encadré 1  | Commentaires d'experts sur la catégorie de participants composé de "personnes extérieures à la région"..... | 207 |
| Encadré 2  | Illustrations de la fonction d'initiation .....   | 214 |
| Encadré 3  | Illustrations de la fonction de pilotage .....  | 215 |
| Encadré 4  | Illustrations de la fonction d'opérationnalisation .....  | 215 |
| Encadré 5  | Illustrations de la fonction de mobilisation .....  | 216 |
| Encadré 6  | Illustrations de la fonction de support .....   | 217 |
| Encadré 7  | Illustrations de la fonction de validation .....  | 218 |
| Encadré 8  | Illustrations de la fonction de développement.....  | 219 |
| Encadré 9  | Illustrations de la fonction de pollinisation .....   | 220 |
| Encadré 10 | Illustrations des gains liés au climat.....   | 229 |
| Encadré 11 | Illustrations des gains liés aux apprentissages individuels.....  | 231 |
| Encadré 12 | Illustrations des gains liés aux apprentissages collectifs.....   | 232 |
| Encadré 13 | Illustrations de la difficulté à évaluer les retombées des démarches  | 244 |

## REMERCIEMENTS

Le travail accompli jusqu'à maintenant n'aurait pu se faire sans le support de ma directrice, Camille Carrier. Sa disponibilité, son encadrement, sa rigueur, son pragmatisme m'ont permis de demeurer sur la bonne voie. Mais au-dessus de tout, je me considère privilégiée d'avoir bénéficié de son enthousiasme et de sa grande confiance. Merci.

Je souligne aussi l'apport important des membres du jury, les professeurs André Joyal, Jacques Baronet et Louise Cadieux, qui m'ont permis, par leurs questionnements et leurs commentaires, d'enrichir considérablement le projet de recherche et par le fait même, les résultats.

Mes remerciements vont aussi à une personne qui m'a fait découvrir le monde fascinant de la recherche universitaire, et qui m'a transmis son amour du travail. Depuis plusieurs années, Yvon Gasse, professeur titulaire au département de management de l'Université Laval, agit dans ma vie comme un mentor aux conseils réfléchis et éclairés qui prennent une grande place dans mes orientations professionnelles. Merci.

Au-delà de tout, ce chemin n'aurait pu être parcouru sans les bases solides que m'ont transmises mes parents, pour qui " potentiel + travail = succès ". J'espère avoir fait honneur à leur dicton. Je ne pourrais non plus passer sous silence le support indéfectible de celui qui partage ma vie, Éric, aux yeux de qui je suis toujours la meilleure. Son seul regard m'a donné la confiance et la force de continuer. Il est mon équilibre. Merci. Finalement, comment oublier Victor, mon trésor, celui pour qui tous les sacrifices du monde valent la peine d'être faits.

## INTRODUCTION

La création d'entreprise est devenue aujourd'hui le mot d'ordre en matière de développement économique. Face aux défis de la mondialisation, l'entrepreneuriat devient un moyen pour les milieux d'assurer leurs capacités d'innovation et leur compétitivité. En plus de miser sur la création d'entreprise pour assurer leur développement, les milieux reconnaissent de plus en plus le rôle de l'économie sociale et communautaire dans le développement et l'importance de la culture entrepreneuriale, caractérisée par des valeurs distinctives, pour assurer la mise en place constante de nouvelles initiatives sociales et économiques. L'entrepreneuriat est un sujet retenant l'attention de plusieurs chercheurs. Mais malgré l'intérêt grandissant et du nombre de travaux réalisés, il reste encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine de recherche encore jeune.

Actuellement, le champ de l'entrepreneuriat est caractérisé par un courant dominant conférant à l'identification, l'évaluation et l'exploitation de l'opportunité le caractère distinctif de la recherche dans ce domaine (Shane et Venkataraman, 2000). Dans cette perspective, l'entrepreneuriat se définit comme un comportement dont l'aboutissement n'est pas limité à la création d'une nouvelle entreprise. S'inscrivant dans cette approche, nous nous sommes intéressés plus spécifiquement à l'identification d'opportunités<sup>1</sup>, une phase cruciale pour le succès éventuel des entreprises.

La littérature portant sur l'identification d'opportunités fait ressortir un ensemble de facteurs influençant la capacité à identifier des opportunités et propose

---

<sup>1</sup> Bien qu'il existe plusieurs dénominations pour parler de ce processus (reconnaissance, création, découverte), nous avons ici choisi d'utiliser le terme identification. Les différentes dénominations et conceptions du processus seront approfondies dans le deuxième chapitre.

de nombreux modèles pour illustrer le processus. Tous ces modèles présentent cependant l'identification d'opportunités comme un processus individuel; aucun n'a encore fait ressortir la possibilité de lui donner une dimension collective. Ainsi, malgré les nombreux travaux qui ont fait état de l'impact de l'information, de la créativité et même du capital social sur la capacité d'identifier des opportunités d'affaires, trois ressources pouvant être amplifiées par une dynamique de groupe, les auteurs abordent toujours ce processus comme une activité relevant de l'individu.

Pourtant, de plus en plus de travaux s'inscrivent dans ce qu'on pourrait appeler le courant des "collectivités entrepreneuriales", travaux qui reconnaissent l'importance d'aller au-delà du seul individu entrepreneur. Parallèlement, sur le terrain, des initiatives du milieu laissent entrevoir la nécessité d'aborder l'identification d'opportunités dans une démarche collective en impliquant différents acteurs. À ce jour, aucun chercheur ne s'est toutefois encore penché sur l'identification collective d'opportunités.

L'objectif de cette thèse était d'explorer de nouvelles pratiques d'identification d'opportunités reposant sur un processus collectif. La démarche, qui se voulait exploratoire, a utilisé deux stratégies de recherche : la théorisation enracinée et la méthode Delphi. Cette combinaison nous a permis de dégager les composantes du processus d'identification collective d'opportunités et les facteurs impliqués dans l'efficacité de ce type de pratiques pour en arriver à établir différentes configurations de démarches, nous permettant dès lors de soutenir les intervenants en développement dans leurs initiatives.

Ce document comporte cinq chapitres. Le premier expose la problématique managériale, l'objectif managérial et l'objectif de recherche. Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel, en précisant d'abord le choix de l'approche théorique et

la définition de l'objet d'étude. Nous enchaînons ensuite avec une synthèse de la littérature sur l'identification d'opportunités entrepreneuriales avant de définir les objectifs spécifiques de recherche. Le troisième chapitre présente le devis de recherche et les choix méthodologiques, alors que le chapitre quatre est consacré à la présentation des résultats. Avant de conclure, un cinquième chapitre discute les fruits de cette recherche.

## **PREMIER CHAPITRE**

### **PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE**

Les PME constituent 99,7 % des entreprises canadiennes, dont 75 % comptent moins de 10 employés et on attribue à cette catégorie d'entreprises 65% de l'emploi salarié privé (OCDE<sup>2</sup>, 2005). De plus, on associe ces petites et moyennes entreprises à l'innovation et à la flexibilité (Reynolds, Storey et Westhead, 1994). Elles sont cependant reconnues pour avoir un faible taux de survie (MDEIE, 2008). Pour contrer ce problème, les programmes et les mesures de soutien à l'entrepreneuriat se sont multipliés au cours des années. Bien qu'on reconnaisse les bénéfices de l'ensemble de ces mesures (Chrisman et Gatewood, 2002; Chrisman et Katrishen, 1994; Chrisman et McMullan, 2004), la recherche de nouveaux moyens est constante et les acteurs locaux sont ouverts à toutes sortes d'initiatives pouvant avoir des retombées dans leur milieu (OCDE, 2003).

En matière de soutien, plusieurs types de mesures ont été développés pour assurer la création, la survie et la croissance des nouvelles entreprises. L'OCDE<sup>2</sup> (2001) présente un tableau synthèse des dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat chez les jeunes<sup>3</sup>. Outre quelques nuances, une grande partie de ces dispositifs est aussi utilisée auprès de la population en général. Bien qu'il faille admettre qu'aucun pays ne le mette en œuvre dans son intégralité (OCDE, 2001), le schéma présente la totalité du processus, implanté de façon optimale, systématique et idéale. On constate qu'une part importante des mesures est concentrée sur l'aide à la création d'entreprises et que bien que la variété des mesures proposées tente de couvrir

---

<sup>2</sup> Organisation de coopération et de développement économiques.

<sup>3</sup> Le tableau proposé par l'OCDE (2001) est présenté en annexe A.



l'ensemble des phases du démarrage d'entreprise, c'est la mise en place du projet (financement, locaux, marketing...) qui est la plus visée par les différentes aides.

Pourtant, non seulement les chercheurs mais aussi les praticiens accordent aux phases initiales, notamment l'identification d'opportunités, une place centrale dans le processus entrepreneurial. L'identification d'une opportunité est en effet le point de départ de tout projet entrepreneurial et pour réussir, toute entreprise doit à tout le moins reposer sur une idée présentant du potentiel. De plus, il est connu que les décisions prises lors de la phase d'identification d'opportunités ont un impact beaucoup plus grand que n'importe quelles décisions prises dans les phases subséquentes (Long et McMullan, 1984).

Compte tenu de l'importance de cette phase de pré-démarrage pendant laquelle l'aspirant entrepreneur identifie un projet d'entreprise porteur, on pourrait s'attendre à ce que les interventions visant les phases initiales du démarrage soient nombreuses. Mais outre les exercices faisant appel à la créativité dans le cadre des initiatives de formation (Noël et Sénicourt, 2003), il n'existe pas de mesures à proprement parler sur la phase de pré-démarrage qu'est l'identification d'opportunités. En effet, on considère généralement qu'il est du ressort de l'aspirant entrepreneur d'identifier des opportunités viables. Conséquemment, les mesures de soutien s'adressent à ceux ayant déjà identifié leur projet d'entreprise. Or, dans le cas d'entrepreneurs potentiels qui ne sont pas en mesure d'identifier des opportunités d'affaires, les autres formes de soutien deviennent inutiles: « *Traditional measures aimed at encouraging entrepreneurial activity such as the provision of finance will only be effective if they exist in a context of entrepreneurs who perceive or discover market opportunities* » (O'Gorman and Kautonen, 2004, p.477).

## 1. PROBLÈME MANAGÉRIAL

Les acteurs de développement économique sont confrontés régulièrement à des entrepreneurs potentiels ayant de la difficulté à identifier une opportunité. En effet, il n'est pas rare que des individus souhaitant démarrer une entreprise ne sachent pas quelle opportunité d'affaires exploiter. Gasse, Diochon et Menzies (2003) ont d'ailleurs constaté que dans plus de 75 % des démarrages d'entreprise, les entrepreneurs réfléchissent longuement à leur idée d'affaires. Pour venir en aide à ces entrepreneurs potentiels, des organismes régionaux ont commencé à expérimenter de nouvelles méthodes pour soutenir l'identification d'opportunités. En effet, certains organismes de développement économique ont amorcé des démarches de recherche d'opportunités mettant à profit la collectivité. Comme les entrepreneurs potentiels manquent parfois d'informations pertinentes et de connaissance du monde des affaires, des acteurs du développement économique, de différentes régions du Québec, ont jugé pertinent de faire appel au savoir, à l'expérience et à la créativité de divers membres de leur communauté pour créer des banques d'opportunités accessibles aux entrepreneurs potentiels. Ce sont là des pratiques intéressantes qui permettent, par un exercice collectif, d'identifier des opportunités réalisables dans un milieu. Ainsi identifiées, les opportunités peuvent être exploitées par des entrepreneurs potentiels sans idées d'entreprises, ou encore par des entreprises existantes. Il s'agit d'une façon différente et nouvelle de soutenir le développement entrepreneurial dans un milieu.

Shane et Venkataraman (2000) ont d'ailleurs déjà ouvert cette perspective, en spécifiant que ce n'est pas nécessairement le même individu qui est impliqué dans les phases d'identification, d'évaluation et d'exploitation de l'opportunité. Une fois identifiées, les opportunités peuvent être vendues ou cédées à d'autres individus ou organismes. En clair, l'identification et l'exploitation d'opportunités seraient deux

phases qui n'impliquent pas nécessairement la même personne. On pourrait donc envisager que l'identification d'opportunités puisse être soutenue au niveau local par des démarches collectives. Les opportunités ainsi identifiées pourraient être développées par des entrepreneurs possédant des compétences davantage utiles dans la phase d'exploitation.

Afin d'approfondir la problématique du soutien de la phase d'identification d'opportunités, nous avons interrogé, dans le cadre de la résidence<sup>4</sup>, des entrepreneurs et des acteurs de développement économique. Pour ce faire, deux enquêtes ont été menées, une première auprès de 477 entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et une seconde auprès de 72 intervenants en développement économique de la province de Québec. De plus amples informations sur les considérations méthodologiques et les résultats de la résidence sont fournies en annexe B.

La résidence poursuivait trois objectifs : l'exploration du phénomène étudié, la validation de l'intérêt et de la pertinence de l'objet d'étude et l'évaluation de la faisabilité du projet. Le tableau 1 précise les objectifs qu'ont permis d'atteindre les deux enquêtes réalisées dans le cadre de la résidence.

---

<sup>4</sup> La résidence est une étape du programme de DBA dans laquelle l'étudiant est amené à valider et à enrichir sa problématique de recherche en la confrontant à la réalité du milieu des affaires, de façon à assurer la pertinence managériale de sa recherche.

Tableau 1  
Objectifs couverts par les deux questionnaires de résidence

| Objectifs<br>Enquêtes  | Exploration du phénomène étudié | Validation de l'intérêt et de la pertinence de l'objet | Évaluation de la faisabilité du projet |
|--|---------------------------------|--|--|
| Enquête 1 : Entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles de la Madeleine | Partiellement <sup>5</sup>      | Oui  | Partiellement <sup>6</sup>             |
| Enquête 2 : Intervenants en développement économique du Québec       | Oui                             | Oui  | Oui                                    |

Plus spécifiquement, la résidence avait d'abord pour objectif de mieux connaître les perceptions des acteurs de développement économique quant à l'existence d'un problème d'identification d'opportunités chez certains entrepreneurs potentiels. Nous cherchions aussi à inventorier les moyens utilisés par les intervenants pour supporter cette phase et à vérifier la pertinence d'une action collective à cet égard. Finalement, nous avons aussi pu vérifier leur niveau d'ouverture à mettre en place de telles démarches ou à y participer. Les résultats obtenus dans le cadre de la résidence, à laquelle ont participé avec beaucoup d'intérêt les participants<sup>7</sup>, ont permis de confirmer non seulement la problématique de recherche, son intérêt et sa pertinence, mais aussi la faisabilité d'un projet de recherche portant sur ces nouvelles pratiques.

---

<sup>5</sup> L'enquête auprès des entrepreneurs a permis de vérifier seulement l'existence d'entrepreneurs potentiels ayant de la difficulté à identifier une opportunité. Ces derniers n'ont pas été questionnés sur l'existence de pratiques pour soutenir cette phase, raison pour laquelle l'objectif d'exploration n'a été que partiellement atteint.

<sup>6</sup> Les entrepreneurs se sont montrés ouverts à participer à ce type d'initiatives, laissant entrevoir la possibilité de réaliser une recherche-action. Cette avenue méthodologique n'a cependant pas été retenue, parce qu'elle ne répondait pas pleinement aux objectifs de notre étude.

<sup>7</sup> Notamment les intervenants en développement économique. De façon assez surprenante, une trentaine de questionnaires complétés avaient déjà été retournés seulement quelques heures après l'envoi par courrier électronique.

L'identification d'opportunités représente de toute évidence une difficulté rencontrée par plusieurs aspirants-entrepreneurs en phase de pré-démarrage. Interrogés sur les obstacles les plus importants à la création d'entreprises, les acteurs de développement font de l'identification d'opportunités le troisième plus important, derrière le financement et le marché. Il est intéressant de constater que pour les acteurs œuvrant dans les régions ressources<sup>8</sup>, l'identification d'opportunités est considérée comme le principal obstacle. Lorsqu'interrogés sur les raisons qui rendent difficile l'identification d'une opportunité d'affaires, les intervenants évoquent notamment le manque de connaissances et d'informations (35 %), le contexte, le marché et la région (15 %), le manque de préparation, de formation et de soutien (12 %), le manque de réseautage (8 %) et le manque de créativité (6 %).

Malgré la difficulté que peut représenter l'identification d'opportunités pour la clientèle des organismes de développement économique, peu d'initiatives existent pour soutenir cette phase du processus entrepreneurial : à peine 10 % des organismes dans lesquels œuvrent les intervenants interrogés font de l'identification d'opportunités un de leurs axes prioritaires d'intervention. Les mesures actuelles sont plutôt partagées entre l'accès au financement, la préparation du plan d'affaires et le soutien à la croissance des entreprises. Pourtant, plus des trois quarts des acteurs de développement ou des entrepreneurs sondés ont dit connaître personnellement des gens souhaitant démarrer une entreprise mais ayant de la difficulté à identifier une opportunité.

Tant les entrepreneurs que les acteurs de développement sondés s'accordent pour dire que les instances locales et régionales devraient intervenir pour orienter les entrepreneurs potentiels vers des opportunités d'affaires viables, par le biais de

---

<sup>8</sup> Sont reconnues comme régions ressources : la Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, le Bas–Saint-Laurent, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec, le Saguenay–Lac-Saint-Jean, l'Abitibi-Témiscamingue et la Mauricie. (source : <http://www.mamr.gouv.qc.ca>)

différentes initiatives, notamment des pratiques d'identification collective d'opportunités. La pertinence de telles initiatives a reçu une évaluation de 3,43/4 par les entrepreneurs et de 4,10/5 par les intervenants. D'ailleurs, nous avons pu constater que plus de la moitié des acteurs de développement avaient déjà pris part à des activités collectives visant l'identification d'opportunités d'affaires. Ces activités prenaient des formes aussi variées que des tables rondes, des exercices de créativité ou des forums. Toutefois, malgré la perception favorable et la participation non négligeable des acteurs à ce genre d'initiatives, l'efficacité perçue demeure mitigée (en moyenne 2,67 sur 5). On peut donc en déduire que l'amélioration des pratiques de soutien à l'identification d'opportunités est non seulement possible mais souhaitable.

Les données recueillies sont aussi venues appuyer le fort intérêt, la faisabilité et l'utilité de notre recherche. En effet, près de 70 % des acteurs de développement se sont dits intéressés à mettre en place une démarche collective visant l'identification d'opportunités. Quant aux entrepreneurs, les trois quarts se disaient prêts à participer à des activités visant à développer des banques d'opportunités dans leur milieu.

Les résultats de la résidence montrent que, de plus en plus, les collectivités sont prêtes à s'impliquer dans leur développement. Les organismes de développement en sont conscients et tentent de faire participer différents groupes d'acteurs de la communauté. Les agents de développement considèrent qu'il est important de soutenir la phase d'identification d'opportunités, notamment par des démarches collectives. La résidence a permis de constater que quelques efforts commençaient à être mis en place. Toutefois, devant les résultats mitigés des pratiques actuelles, il semble que les agents de développement économique soient confrontés au problème suivant :

Malgré l'intérêt que peuvent présenter les pratiques d'identification collective d'opportunités, il n'existe actuellement pas de repères pouvant orienter les acteurs de développement économique dans leur mise en place de façon à en assurer l'efficacité.

## 2. QUESTION DE RECHERCHE

Telle que présentée jusqu'à maintenant, la problématique a permis de faire ressortir la volonté des praticiens de soutenir l'identification d'opportunités viables dans leur milieu. Or, cette phase initiale de pré-démarrage ne suscite pas que l'intérêt des acteurs locaux mais aussi celui des chercheurs en entrepreneuriat. De plus en plus, on insiste sur la nécessité de fonder le développement entrepreneurial sur des opportunités innovantes et des idées nouvelles (Venkataraman, 2004).

Il est important de noter que l'identification d'opportunités, telle qu'abordée dans la documentation, est considérée comme un processus individuel. Certains l'envisagent comme un processus de traitement de l'information (Herron et Sapienza, 1992), d'autres comme le fruit d'une découverte spontanée (Kirzner, 1997) ou le produit d'une démarche de créativité (Hills, Shrader et Lumpkin, 1999). Mais une constante demeure : dans tous ces modèles, l'identification d'opportunités repose sur un seul individu, soit le porteur de projet. Pourtant, malgré son désir de créer une entreprise, un individu n'a pas forcément les atouts nécessaires (informations, créativité et aptitudes cognitives par exemple) pour identifier une opportunité d'affaires viable; d'où l'intérêt de mettre à profit les membres d'une collectivité pour générer des opportunités d'affaires.

Il semble d'ailleurs émerger un nouveau courant théorique mettant l'accent sur la dimension collective du processus entrepreneurial. Certains auteurs font une

réflexion quant à la nécessité d'aborder l'entrepreneuriat dans une perspective collective (Lichtenstein et Lyons, 2001 ; Lounsbury, 1998; Venkataraman, 2004). Ces différents travaux abordent l'utilité et l'importance d'impliquer la collectivité dans le développement entrepreneurial mais traitent peu des moyens concrets de le faire, des démarches possibles à suivre et encore moins des approches impliquant un groupe, comme dans le cas qui nous intéresse.

Par exemple, Lichtenstein et Lyons (2001) ont travaillé à l'élaboration du *Entrepreneurial Development system* (EDS), une approche modifiant sensiblement le soutien aux entrepreneurs en mettant l'accent sur le développement d'une communauté entrepreneuriale visant à développer, en parallèle aux services courants offerts aux entrepreneurs, un plus grand bassin d'entrepreneurs dans la communauté. Relatant l'exemple d'une région ayant réussi cette réorientation, les auteurs (Lichtenstein et Lyons, 2005) font entre autres état de la mise en place d'un service dont les objectifs sont principalement d'établir un registre d'opportunités, ces dernières étant ensuite proposées à des entrepreneurs potentiels ou encore à des entreprises existantes. L'identification d'opportunités devient alors en quelque sorte une initiative collective : elle n'est plus nécessairement sous la responsabilité de l'entrepreneur mais relève aussi du milieu. Les travaux de Lichtenstein et Lyons (2001) s'élèvent au-dessus de l'individu entrepreneur, mais ils offrent peu de repères pour aborder notre problème de recherche. Certaines questions demeurent : Pour identifier efficacement des opportunités pouvant avoir des retombées positives sur la région, quel(s) processus, quelle(s) démarche(s) peut (peuvent) être utile(s) à un groupe, une collectivité? Quels sont les facteurs déterminant l'efficacité de telle(s) pratique(s)?

Malgré l'émergence d'un courant s'intéressant aux initiatives collectives, on ne retrouve dans la littérature aucune piste permettant d'orienter concrètement les



actions de groupe pour identifier ces opportunités. Pourtant, comme le font remarquer Noël et Sénicourt (2003) devant l'actuelle complexité du monde des affaires, il est à prévoir que les projets entrepreneuriaux seront de plus en plus l'affaire de groupes, et réalisés avec l'appui fréquent de collectivités publiques. Or, dans ce contexte, l'application des méthodes et des outils initialement destinés aux actions individuelles est questionnable. Pour répondre à cette nouvelle réalité de l'entrepreneuriat collectif, les auteurs proposent plutôt :

[...] de penser de façon pro-active la conjonction d'acteurs individuels et collectifs, de compétences, de ressources ou d'activités utiles pour que les milieux se créent, pour que de nouveaux créateurs, sensibilisés et informés se déclarent, et pour que se définissent de nouveaux projets renforçant, complétant ou les dépassant les intérêts individuels (Noël et Sénicourt, 2003, p.102).

C'est en quelque sorte dans cette perspective que s'inscrivent les pratiques d'identification collective d'opportunités qui sont l'objet de ce projet de recherche. Afin de guider les intervenants en développement économique dans leur volonté de soutenir collectivement l'identification d'opportunités, nous nous sommes confrontés au questionnement suivant :

Quelles seraient la forme et les caractéristiques à privilégier dans la mise en place d'un processus collectif d'identification d'opportunités entrepreneuriales en fonction des facteurs susceptibles d'en influencer le fonctionnement et les résultats?

## **DEUXIÈME CHAPITRE**

### **CONTEXTE THÉORIQUE**

Alors que le premier chapitre a clarifié la problématique de recherche, le deuxième chapitre permettra quant à lui de faire état des connaissances théoriques sur l'identification d'opportunités, lesquelles ont alimenté notre réflexion et permis de préciser la définition de certains concepts clés de notre recherche.

Nous amorçons le chapitre en présentant l'approche théorique dans laquelle s'inscrit le projet, ce qui permet de le situer par rapport à l'ensemble des travaux de recherche en entrepreneuriat. Nous proposons par la suite une définition de l'opportunité entrepreneuriale et de son processus d'identification. Finalement, nous consacrons la dernière partie de cette section à la délimitation plus précise de notre objet d'étude, soit les pratiques d'identification collective d'opportunités.

Par la suite, une deuxième section de ce chapitre présente les travaux portant sur l'identification d'opportunités entrepreneuriales. Nous faisons d'abord état de tous les facteurs susceptibles d'influencer un entrepreneur dans la recherche et l'identification d'opportunités répertoriés dans la littérature. Ensuite, nous présentons les différents modèles d'identification d'opportunités en mettant l'accent sur la pluralité des processus permettant l'émergence d'opportunités. Finalement, nous concluons cette deuxième partie du chapitre en montrant comment les différents processus proposés par les auteurs peuvent mener à l'identification de plusieurs types d'opportunités.

Puisque ce projet de recherche s'intéresse à l'identification collective d'opportunités, nous insistons dans la troisième section sur quelques facteurs pouvant représenter des concepts clés dans un processus collectif. Nous terminons ce chapitre en présentant les objectifs spécifiques de recherche.

## 1. POSITIONNEMENT ET DÉFINITIONS DE L'OBJET D'ÉTUDE

La recherche en entrepreneuriat recouvre plusieurs intérêts et conséquemment les travaux portent sur différents objets d'étude. Cunningham et Lischeron (1991) classent les travaux dans six écoles de pensée, chacune d'entre elles mettant l'accent sur une dimension différente du phénomène entrepreneurial (voir tableau 2). Les deux premières catégories expliquent le phénomène entrepreneurial par les caractéristiques des entrepreneurs, et par le fait même s'intéressent à différencier les entrepreneurs de la population en général. La troisième, l'école classique, caractérise l'entrepreneuriat par la reconnaissance d'opportunités et la capacité d'innover. Les deux catégories suivantes présentées s'inscrivent davantage dans les comportements d'action et de gestion des entrepreneurs. Les travaux qui se rattachent aux écoles de gestion ou de leadership s'intéressent davantage aux contextes de croissance et de maturité des PME. Finalement la sixième catégorie présentée par les auteurs porte sur l'entrepreneuriat corporatif. Cette école considère que le comportement entrepreneurial n'est pas seulement associé à la création d'entreprise mais peut aussi être observé dans un milieu organisationnel.

Tableau 2  
Sommaire des approches en entrepreneuriat<sup>9</sup>

|                                      | Modèle<br>entrepreneurial                 | Finalité  | Présuppositions  | Comportements<br>et habiletés  | Contexte<br>d'application  |
|--------------------------------------|---|---|--|--|----------------------------|
| Évaluation des qualités personnelles | École de la<br>personne<br>exceptionnelle | L'entrepreneur est<br>intuitif, il a un<br>sixième sens qui<br>est inné.  | Sans cette<br>intuition innée,<br>l'entrepreneur<br>serait comme les<br>autres   | Intuition,<br>vigueur, énergie,<br>persistance, et<br>estime de soi                    | Démarrage                  |
|                                      | Écoles des traits                         | Les entrepreneurs<br>ont des valeurs,<br>des attitudes et des<br>besoins qui les<br>motivent                          | Les gens<br>agissent en<br>accord avec<br>leurs valeurs : le<br>comportement<br>résulte de la<br>volonté de<br>combler ses<br>besoins.                     | Valeurs<br>personnelles,<br>prise de risque,<br>besoin<br>d'accomplisse-<br>ment, etc. | Démarrage                  |
| Reconnaissance<br>d'opportunités     | École classique                           | La principale<br>caractéristique du<br>comportement<br>entrepreneurial est<br>l'innovation                            | Le cœur de<br>l'entrepreneuriat<br>réside dans le<br>fait d'agir et non<br>seulement celui<br>de posséder  | Innovation,<br>créativité et<br>découverte   | Démarrage et<br>croissance |
| Action et gestion                    | École de gestion                          | Les entrepreneurs<br>sont les<br>gestionnaires; ils<br>organisent,<br>possèdent, gèrent<br>et prennent des<br>risques | Les<br>entrepreneurs<br>peuvent être<br>formés avec les<br>techniques de<br>gestion  | Production,<br>planification,<br>organisation de<br>personnel,<br>budget               | Croissance et<br>maturité  |
|                                      | École du leadership                       | Les entrepreneurs<br>sont des leaders;<br>ils ont la capacité<br>d'adapter leur<br>style aux besoins<br>des gens      | Un entrepreneur<br>ne peut<br>accomplir ses<br>objectifs seul, il<br>dépend des<br>autres  | Motiver, diriger,<br>et leader   | Croissance et<br>maturité  |
| Réévaluation et adaptation           | École de<br>l'intrapreneuriat             | Les habiletés<br>entrepreneuriales<br>peuvent être utiles<br>dans une<br>organisation                                 | Les<br>organisations ont<br>besoin de<br>s'adapter pour<br>survivre; les<br>activités<br>entrepreneuriales<br>mènent à la<br>création<br>organisationnelle | Vigilance aux<br>opportunités  | Maturité et<br>changement  |

Source : Cunningham et Lischeron (1991, p.47)

<sup>9</sup> Traduction libre de l'anglais.

Plus récemment, Fayolle (2004) s'est efforcé de retracer l'évolution du champ de l'entrepreneuriat en faisant ressortir la multidisciplinarité de l'objet d'étude et les différentes ruptures épistémologiques survenues en cours de route. Il présente cette évolution sous trois grandes approches de recherche: les approches fonctionnelles, les approches sur les individus et les approches sur les processus. Comparativement à Cunningham et Lischeron (1991), la classification de Fayolle offre plus de précision. Elle spécifie notamment à qui s'adressent les résultats des travaux réalisés dans les différentes approches. Le tableau 3 présente la synthèse de ces trois approches, telle que proposée par l'auteur.

Tableau 3  
Vue organisée et synthétique des recherches en entrepreneuriat

| Question principale            | Quoi?   | Qui?/Pourquoi?   | Comment?   |
|--------------------------------|---|--|--|
| Types d'approches              | Approches fonctionnelles  | Approches sur les individus  | Approches sur les processus  |
| Échelle de temps               | 200 dernières années  | Depuis le début des années 1950  | Depuis le début des années 1990  |
| Domaine scientifique principal | Économie  | Psychologie, Sociologie, psychologie cognitive, anthropologie sociale                          | Sciences de la gestion, sciences de l'action, théorie des organisations  |
| Objet d'étude                  | Fonctions de l'entrepreneur   | Caractéristiques personnelles, traits des individus, entrepreneurs et entrepreneurs potentiels | Processus de création: d'une nouvelle activité d'une nouvelle entreprise   |
| Paradigme dominant             | Positivisme   | Positivisme, sociologie compréhensive  | Constructivisme  |
| Hypothèse de base              | L'entrepreneur joue/ne joue pas un rôle dans la croissance économique | Les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs  | Les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres  |
| Lien avec la demande sociale   | État, collectivités territoriales, responsables économiques           | Entrepreneurs, entrepreneurs potentiels, système éducatif, formateurs                          | Entreprises, entrepreneurs, entrepreneurs potentiels, éducateurs et formateurs, structures d'accompagnement et d'appui des entrepreneurs |

Source : Fayolle (2004, p.105)

Le premier type d'approches s'intéresse d'abord et avant tout au rôle des entrepreneurs dans l'économie. Le deuxième s'attarde aux caractéristiques personnelles des entrepreneurs, confirmés ou potentiels, en supposant au départ que les entrepreneurs sont différents des non-entrepreneurs. Finalement, les approches sur les processus, remontant au début des années 90, s'intéressent au processus de création d'entreprises/d'activités entrepreneuriales. Une grande partie des travaux actuels en entrepreneuriat s'inscrivent dans cette catégorie. Il s'agit d'approches davantage constructivistes, contrairement aux deux autres nettement plus positivistes. Les chercheurs s'y inscrivant partent du constat que les processus entrepreneuriaux sont différents les uns des autres; ils s'inscrivent donc dans une vision plus complexe et multidimensionnelle du phénomène entrepreneurial (Bruyat et Julien, 2001; Gartner, 1988). Le projet que nous proposons de développer s'inscrit dans une approche sur les processus. D'ailleurs, comme le soutient Fayolle (2004), ces approches sont principalement utilisées pour s'intéresser à l'accompagnement et au soutien des entrepreneurs, des sujets qui se retrouvent au cœur de nos préoccupations.

Parmi les approches sur les processus, deux courants regroupent la majorité des travaux réalisés en entrepreneuriat (Davidsson, Low et Wright, 2001). Un premier, en lien avec la publication de Shane et Venkataraman (2000), fait de l'entrepreneuriat l'étude du comment, par qui et avec quel effet les opportunités qui conduisent à la création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées. Le deuxième, prenant source dans les travaux de Gartner (1990; 2001) centre l'entrepreneuriat sur la création d'organisations (*organizing*), mettant l'emphasis sur les activités entourant la mise sur pied de l'entreprise. S'inspirant du texte de Davidsson, Low et Wright (2001), le tableau 4 compare les deux grands courants.

Tableau 4  
Comparaison des approches de Gartner (1990) et de Shane et Venkataraman (2000)

| Thème                    | Gartner   | Shane et Venkataraman  |
|--------------------------|---|--|
| Le sujet principal       | Création d'organisations                                      | Création d'activité économique                                   |
| La perspective théorique | Théorie de l'entrepreneuriat doit être davantage circonscrite | Approche multi-disciplinaire                                     |
| Le focus                 | Création d'une nouvelle organisation                          | La découverte et l'exploitation d'opportunités                   |
| Niveau d'analyse         | Organisation  | L'opportunité et le processus d'identification et d'exploitation |

Le questionnement qui alimente notre projet de recherche s'inscrit dans l'approche proposée par Shane et Venkataraman (2000). Notre réflexion suppose en effet que l'opportunité qui mène à la création d'activités économiques est au cœur du processus entrepreneurial et que son identification, son évaluation et son exploitation en constituent les éléments principaux. Notre position suppose également que l'entrepreneuriat est un comportement qui ne se limite pas à une finalité de création d'entreprise. Nous considérons que l'opportunité peut être exploitée par d'autres voies que celle de la création d'entreprise (l'ajout de nouvelles activités dans une entreprise existante par exemple).

Comme nous le verrons dans les prochaines pages, depuis la publication de Venkataraman (1997) et de Shane et Venkataraman (2000), de nombreux travaux se sont inscrits dans ce courant. Plusieurs ont cependant fait remarquer que les conceptions de l'opportunité et du processus d'identification ne sont pas sans ambiguïté (Davidsson, 2003; Gartner, Carter et Hills, 2003; Singh, 2000).

### 1.1 Définitions de l'opportunité entrepreneuriale et son identification

L'article de Shane et Venkataraman (2000), dans lequel les auteurs posent les bases de leur approche, a été commenté par de nombreux auteurs. Singh (2000) fait entre autres ressortir la nécessité de définir davantage l'opportunité entrepreneuriale : « *Definitions of entrepreneurial opportunities within the literature should be scrutinized* » (Singh, 2000). Selon lui, la construction du concept d'opportunité doit se faire en relation avec d'autres concepts; des concepts avec lesquels il peut d'ailleurs parfois se confondre.

Dans un ouvrage consacré à la jonction entre les domaines du marketing et de l'entrepreneuriat, Hills (1994) fait une distinction entre innovation et opportunité. Selon l'auteur, l'innovation implique la création de quelque chose de nouveau, mais surtout, elle doit avoir un potentiel de commercialisation, c'est-à-dire une application possible pour le marché. Ensuite, pour qu'il y ait opportunité, il faut d'une part qu'il y ait perception de création de valeur économique et que la vision du créateur soit mise à contribution (Hills, 1994). De son côté, Gardner (1994) distingue invention et innovation, mais à sa façon de le faire, on comprend que sa conception de l'innovation se rapproche de celle d'opportunité en ce qu'elle implique de répondre aux besoins du marché. En reprenant les propos de plusieurs économistes, on peut affirmer que l'opportunité suppose un profit, i.e. la capacité de produire à des coûts inférieurs au prix de vente. En ce sens, l'innovation se distingue de l'opportunité. En fonction de ces distinctions, on peut établir une séquence avec les trois concepts : L'invention précède l'innovation, laquelle est source d'opportunité. On retrouve bon nombre de définitions du concept d'opportunité dans la littérature, certaines portant spécifiquement sur l'opportunité entrepreneuriale, d'autres sur le concept plus général. Le tableau 5 présente l'éventail des définitions de l'opportunité retrouvées dans la littérature.



Tableau 5  
Définitions du concept d'opportunités recensées

| Auteur                                       | Définition  |
|--|---|
| Casson (1982)                                | Opportunité de <b>créer de nouveaux</b> produits, services, matières premières, et/ou modes d'organisation permettant d'en vendre les extrants à un <b>prix supérieur</b> à leur coût de production.  |
| De Bono (1978)                               | Moyen d' <b>action</b> parmi d'autres, mais qui représente la <b>solution la plus pertinente</b> à suivre.  |
| Eckhardt et Shane (2003)                     | Situation permettant l' <b>introduction</b> de nouveaux produits, services, matières premières, marchés ou modes d'organisation par l'introduction de <b>nouveaux</b> moyens, de nouvelles finalités (end) ou encore de nouveaux modèles moyens-finalités.  |
| Gaglio, C.M. (2004)                          | Chance d' <b>introduire</b> des produits, services ou processus relevant de l' <b>innovation</b> (par opposition à imitation) dans une <b>industrie ou un marché</b>  |
| Hulbert, Berman et Adams (1997)              | <b>Chance</b> de rencontrer un besoin <b>non satisfait</b> dont la demande est suffisante pour en <b>valoir la peine</b> .  |
| Kirzner (1979)                               | Présence dans l'économie d'une mauvaise affectation des ressources, cause d'une forme de gaspillage pour la société. L'entrepreneur saisit l'opportunité en mettant au point une meilleure combinaison qui corrige l'imperfection et lui permet d'en tirer un <b>profit</b> , cette dernière <b>possibilité n'ayant pas été reconnue précédemment</b> . L'opportunité de profit existe lorsqu'il y a une demande pour laquelle les individus veulent payer et que les ressources requises sont disponibles. |
| Kotler (1980)*                               | Un domaine <b>attrayant d'action appropriée</b> de marketing permettant à une compagnie de se <b>différencier</b>   |
| Long et McMullan (1984)                      | Vision élaborée de la <b>nouvelle entreprise</b> qui induit la prévision minutieuse du mécanisme de translation du concept à la <b>réalité</b> , compte tenu des paramètres de l' <b>environnement industriel</b> .   |
| Schumpeter (1934)                            | <b>Nouvelle combinaison</b> qui se manifeste par l'introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle méthode de production, de l'exploitation d'un nouveau marché, de la conquête d'une nouvelle source d'approvisionnement et, finalement d'une nouvelle <b>forme d'organisation industrielle</b> .  |
| Shane (2003) ; Shane et Venkataraman (2000)* | Un <b>contexte</b> dans lequel un individu <b>peut créer</b> une <b>nouvelle</b> combinaison de ressources répondant à un besoin, pour laquelle il considère pouvoir réaliser un <b>profit</b> .  |
| Singh (2000)*                                | Projet d' <b>entreprise potentiel, faisable</b> , et à <b>buts lucratifs</b> , qui met en marché un nouveau produit ou service <b>innovateur</b> ou encore imite un produit ou service profitable sur un marché non saturé.   |
| Stevenson et Jarillo (1990)                  | Situation future jugée <b>désirable et faisable</b>   |
| Timmons (1994)*                              | Une opportunité est <b>attrayante</b> , produisant un effet durable et est ancrée dans un produit ou un service qui crée de la <b>valeur ajoutée</b> pour son acheteur ou utilisateur de façon  |

\* Traduction libre de l'anglais

À partir des définitions recensées, nous avons fait ressortir les caractéristiques principales de l'opportunité. Comme on le verra un peu plus loin, le concept repose sur quatre éléments clés : (1) une nouveauté ou une innovation, (2) une capacité d'action (3) un profit et, (4) un contexte de marché. Ces différentes dimensions sont mises en exergue dans le tableau.

D'abord, l'opportunité entrepreneuriale implique la nouveauté. Les définitions proposées par les auteurs font toutes référence à quelque chose de nouveau. Par exemple, certains parlent d'innovation (Gaglio, 2004; Singh, 2000), d'autres d'une nouvelle combinaison (Kirzner, 1979) ou encore de l'introduction de nouveaux produits (Casson, 1982).

De plus, l'opportunité entrepreneuriale sous-entend un potentiel d'action. Le concept implique une capacité d'agir, que ce soit par la création d'une entreprise ou d'activités économiques. Par exemple, Gaglio (2004) et Eckhardt et Shane (2000) parlent de " l'introduction " de produits ou services et Shane et Venkataraman (2000) réfère à une " recombinaison " des ressources. De plus, l'action concernée doit être envisageable. Stevenson et Jarillo (1994) et Singh (2000) le disent explicitement : l'opportunité est par définition faisable. Cette idée est aussi traduite dans les propos de (Shane et Venkataraman, 2000), qui parlent d'une situation dans laquelle une personne PEUT créer.

L'opportunité doit aussi être profitable. Stevenson et Jarillo (1990) la qualifient de désirable, d'autres parlent de chance (Gaglio, 2004; Hulbert, Berman et Adams, 1997) ou encore de pertinence (De Bono, 1978). On fait aussi référence à la profitabilité (Kirzner, 1979; Shane et Venkataraman, 2000; Singh, 2000) ou à un prix supérieur aux coûts de production (Casson, 1982). L'opportunité implique donc un résultat potentiellement profitable, bénéfique.

Finalement, l'opportunité entrepreneuriale doit être rattachée à des conditions de marché. Long et McMullan (1984) terminent d'ailleurs leur définition de l'opportunité ainsi : " compte tenu des paramètres de l'environnement industriel ". Or, parce que cet environnement est en constant changement, Timmons (1994) parle de l'opportunité comme étant temporaire.

À partir de ces quatre caractéristiques, nous proposons une définition de l'opportunité qui s'inspire de celle de Gaglio (2004), puisque la définition de l'auteur englobe déjà trois des caractéristiques évoquées plus haut : la nouveauté, le potentiel d'action et les conditions de marché. À cette définition nous ajoutons la quatrième caractéristique, soit la notion de profit. Ainsi, dans le cadre de ce projet, l'opportunité est définie comme suit :

Une chance d'introduire sur un marché des produits, services ou processus nouveaux, pouvant mener à la réalisation d'un profit.

Maintenant, pour agir sur une opportunité, il faut d'abord qu'elle ait été détectée. En ce sens, l'opportunité est intimement liée au processus qui permet de la découvrir. Mais définir l'identification d'opportunités n'est pas simple. La difficulté réside dans le fait que la nature des opportunités dépend du positionnement épistémologique des auteurs. De façon générale, tous s'entendent sur les principales caractéristiques de l'opportunité; certains vont peut-être défendre une conception plus innovante de l'opportunité (Gaglio, 2004 ; Schumpeter, 1934), d'autres favoriser une position où l'opportunité mène davantage à la création d'entreprise (Gartner, 1990), mais de façon générale les caractéristiques sont partagées par les différents auteurs. Les nuances apparaissent quant à la nature objective ou subjective donnée à l'opportunité.

La plupart des auteurs ont jusqu'à récemment conçu les opportunités comme des réalités concrètes (Gartner, Carter et Hills, 2003). Les travaux de l'école autrichienne (Kirzner, 1979) et ceux de Shane et Venkataraman (2000) en font partie. En effet, selon la théorie de la découverte entrepreneuriale, soutenue par l'école autrichienne, l'opportunité découle d'une erreur dans le fonctionnement du marché. Par ailleurs, bien que Shane et Venkataraman (2000) affirment que l'opportunité ne peut exister que si elle est identifiée, et que son identification est favorisée par les caractéristiques individuelles, pour eux l'opportunité a une existence qui lui est propre.

Gartner *et al.* (2003) reprennent une définition du dictionnaire Webster, qui définit l'opportunité comme « *a favorable junction of circumstances, or a good chance for advancement or progress* » (1988, p.42). Comme le font remarquer les auteurs, le terme *circumstances* réfère à l'environnement. Tout comme le débat qui concerne l'opportunité, la littérature portant sur l'environnement oppose les objectivistes (déterminisme) et les subjectivistes (volontarisme). Pour Gartner *et al.* (2003), adopter une vision purement objective de l'opportunité ne permet pas de saisir l'ensemble du phénomène de l'opportunité, puisque les opportunités, selon eux, peuvent être issues du sens que donne un individu à son environnement.

Par ailleurs, l'opportunité, telle que présentée par la plupart des auteurs implique une notion de succès. L'opportunité est associée à la création d'une entreprise, à des résultats bénéfiques, bref à la réalisation de quelque chose. Mais cette conception pose problème : comment peut-on savoir si l'opportunité en est réellement une avant de l'avoir exploitée ? En effet, il devient impossible, avant d'avoir constaté les résultats, de confirmer si ce qui a été détecté comme une opportunité en est réellement une. Pour cette raison, Davidsson (2003) suggère plutôt

de parler d'une opportunité perçue, qui pourra ou non se confirmer suite à son évaluation et son exploitation.

La phase de l'exploitation des opportunités n'est pas concernée par notre recherche, celle-ci étant en aval de la démarche, c'est-à-dire dans la concrétisation de l'opportunité. Toutefois, nous nous intéressons aux activités qui permettent de générer ces opportunités perçues, opportunités qui seront éventuellement confirmées lors de l'exploitation. Pour cette raison, nous définissons le processus d'identification comme :

Le processus par lequel des comportements (délibérés ou non) aboutissent à l'identification d'idée(s) perçue(s) comme des opportunités d'affaires.

## 1.2 **Les pratiques collectives d'identification d'opportunités : définition de l'objet d'étude**

Le présent projet de recherche s'intéresse au processus d'identification collective d'opportunités. Plus précisément, tel que le problème managérial est formulé, nous nous intéressons aux pratiques collectives qui permettent d'identifier des opportunités viables dans un milieu.

D'emblée, il paraît nécessaire de préciser ce que nous entendons par "pratique collective". Non seulement est-il nécessaire de définir l'objet d'étude, mais surtout, dans le cadre de ce projet, de lever toute ambiguïté quant à l'utilisation du qualificatif "collectif". En effet, l'utilisation des expressions "pratiques collectives" et "initiatives collectives" n'est pas réservée au domaine de la gestion.

En sciences sociales par exemple, les pratiques collectives font davantage référence au développement communautaire ou à l'économie sociale.

Le Petit Robert (Rey-Debove et Rey, 1996) offre plusieurs définitions du terme collectivité. La collectivité peut être vue comme « un ensemble d'individus groupés, naturellement ou pour atteindre un but commun ». Dans ce cas, collectivité est synonyme de groupe, communauté, société. Une collectivité peut aussi être comprise comme « une circonscription administrative dotée de la personnalité morale ». On l'entend alors comme une commune, un département, une région. Par ailleurs, l'adjectif collectif réfère à tout ce qui « comprend ou concerne un ensemble de personnes ». Le travail collectif est donc un travail de groupe. Les pratiques auxquelles nous nous intéressons ici sont collectives d'abord parce qu'elles impliquent un groupe et un travail de collaboration. Mais elles s'inscrivent aussi dans un contexte de " collectivité " au sens de région, puisqu'elles cherchent ultimement à stimuler le développement économique d'un milieu par l'entrepreneuriat.

Comme nous l'avons dit, les pratiques collectives concernées par cette recherche ne s'inscrivent pas dans ce qu'on pourrait appeler une approche de développement économique communautaire. On ne doit donc pas les confondre avec les " actions collectives " auxquelles fait référence Douglas (1994) dans sa définition du développement communautaire : « un ensemble d'actions collectives visant la satisfaction d'intérêts locaux à caractère socio-économique ».

Si on ne peut les associer à du développement communautaire, les pratiques collectives que nous nous proposons d'étudier dans ce projet s'inscrivent tout de même dans une approche de développement local, laquelle est aussi associée au développement endogène. Contrairement au développement exogène, reposant principalement sur les investissements extérieurs et les interventions

gouvernementales, le développement endogène s'appuie en tout premier lieu sur la mobilisation maximale de chacune des ressources naturelles, humaines et institutionnelles et a pour priorité la satisfaction des besoins de base des résidents de la région (Stöhr et Fraser-Taylor, 1981).

En fonction des auteurs de référence, on retrouve plusieurs définitions et caractéristiques associées au développement local. Tremblay et Fontan (1994) distinguent ce qu'ils appellent le développement local de type progressiste du développement local de type libéral. Le premier, davantage axé sur le changement social, correspond à une approche de développement économique communautaire ou d'économie sociale. Le deuxième, axé surtout sur la création d'emploi, se caractérise davantage par un lieu d'intervention local, par des activités de coopération et des actions collectives, et par la promotion de l'entrepreneuriat local et de l'employabilité. De façon générale, les démarches de soutien à la création d'entreprises s'inscrivent plutôt dans une conception libérale du développement local. Or, comme les pratiques d'identification collective d'opportunités visent à soutenir la création de nouvelles activités économiques, elles s'inscrivent, elles aussi, dans une approche libérale du développement économique local, au sens que lui donnent Tremblay et Fontan (1994).

Les pratiques d'identification collective d'opportunités ne sont pas des initiatives de développement communautaire ou de développement économique local de type progressiste. Elles ne visent pas les changements sociaux. Mais elles partagent certainement les fondements d'une approche de développement économique local : assise territoriale, force endogène, participation des acteurs et échange d'information et réseautage (D'arcy et Guissani, 1996 ; Vachon, 1993). D'abord, ces pratiques collectives d'identification d'opportunités sont réalisées dans un contexte territorial précis, et se veulent ancrées dans les réalités régionales. Par

ailleurs, il s'agit de démarches qui émanent de la volonté d'un milieu, elles ne sont pas imposées. Elles font aussi appel à différents groupes d'acteurs locaux. Finalement, elles reposent principalement sur des principes d'échanges et de réseautage, i.e. sur la mise à profit d'expertises diverses et sur le partage d'informations. De plus, elles ont pour objectif le développement de l'entrepreneuriat local, un principe au cœur du développement économique local (Fortin et Prévost, 1995 ; Julien, 1997 ; Lyons, 2002 ; Maillat, 1998).

Dans le champ de l'entrepreneuriat, la dimension collective prend de plus en plus d'importance et les écrits y faisant référence se multiplient. Ce faisant, une dernière précision s'impose. Il existe différentes conceptions de l'entrepreneuriat collectif. Certains font référence à la création d'entreprises " coopératives " ou " alternatives " (Yohanan, 2006). Pour d'autres, il s'agit plutôt de la création d'une entreprise par un groupe, par une équipe entrepreneuriale (Lounsbury, 1998; Reich, 1987). Finalement, d'autres encore l'entendent davantage dans le sens de " communauté entrepreneuriale " (Etzkowitz et Klofsten, 2005 ; Flora, 1998 ; Joyal, 2002). Or, la démarche sous-entendue dans une pratique collective d'identification d'opportunités ne constitue pas en elle-même un processus d'entrepreneuriat collectif, peu importe le sens qu'on lui donne. Les pratiques qui nous intéressent ne couvrent pas l'ensemble mais bien une seule phase du processus entrepreneurial, i.e. l'identification d'opportunités. Dans le cadre de ce projet de recherche, une pratique d'identification collective d'opportunités doit plutôt être comprise comme :

Une démarche par laquelle un ensemble d'individus issus de différentes catégories d'acteurs d'un milieu donné travaille en groupe pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu, ces dernières pouvant mener à la création de nouvelles activités économiques.

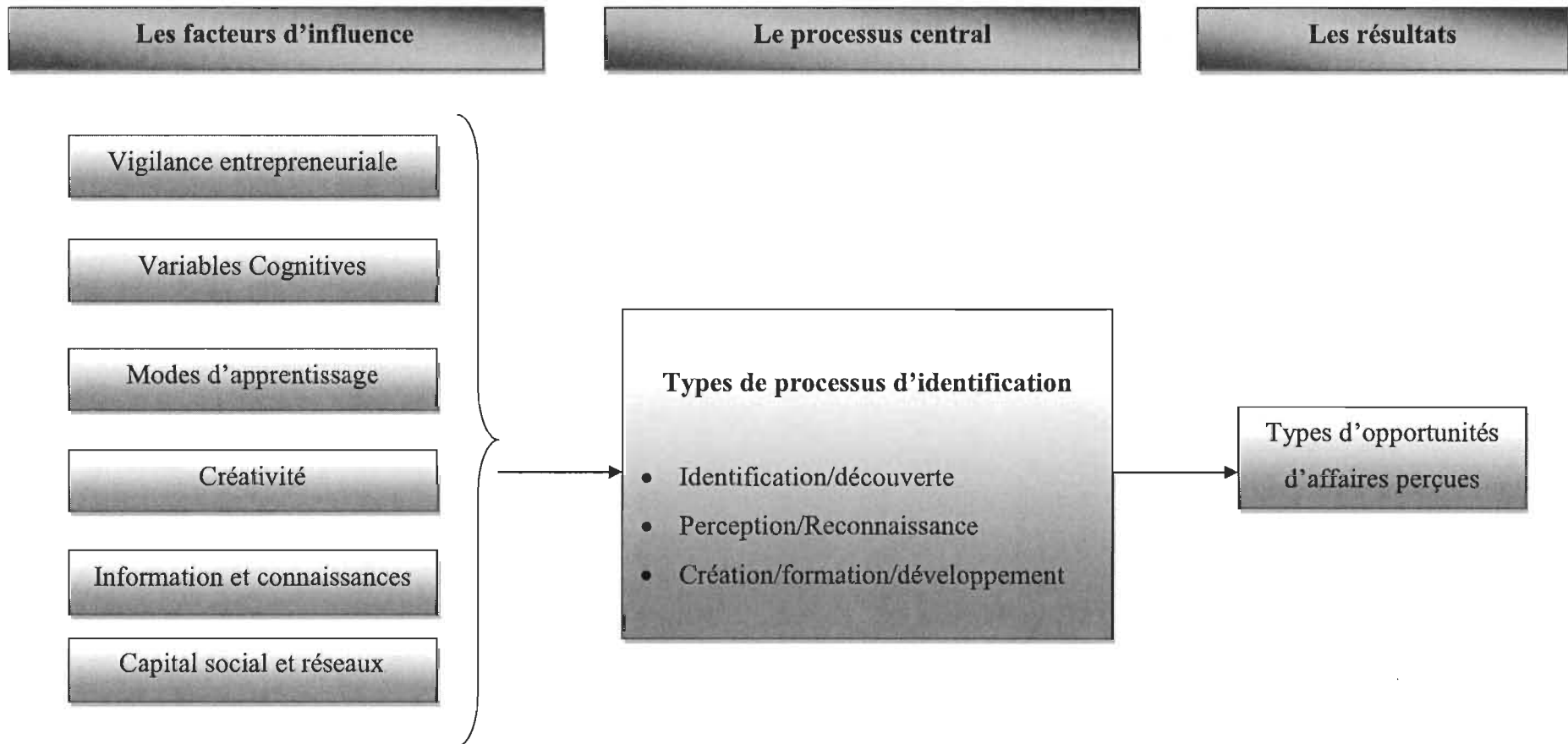


## 2. IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS : RECENSION DES ÉCRITS

L'identification d'opportunités est devenue au cours des dernières années un objet de recherche important en entrepreneuriat. Par exemple, la publication *Frontiers of Entrepreneurship Research*, qui regroupe des articles empiriques sur le thème de l'entrepreneuriat, consacre, depuis 1997, une section au thème *opportunity recognition*. Depuis ce temps, bon nombre de travaux sur ce thème ont vu le jour. Nous revenons dans cette section sur la littérature de plus en plus abondante sur le sujet. Trois thèmes sont couverts dans cette section : les facteurs influençant le processus qui permet de détecter des opportunités, les modèles d'identification d'opportunités et les types d'opportunités perçues qui résultent du processus d'identification. Ces trois thèmes sont schématisés à la figure 1.

La première section présente les facteurs influençant l'identification d'opportunités. Dans l'ordre, nous abordons la vigilance entrepreneuriale, les variables cognitives, les modes d'apprentissage, la créativité, l'information et les connaissances et finalement le capital social et les réseaux. La deuxième section fait état de la littérature sur le processus d'identification d'opportunités. Les nombreux modèles qui ont été recensés sont regroupés selon trois grandes catégories de processus : (1) les processus d'identification et de découverte, (2) les processus de perception et de reconnaissance et (3) les processus de création, de formation et de développement. Finalement, la troisième section revient sur les types d'opportunités qui peuvent émerger d'un processus d'identification. En effet, les derniers travaux sur l'identification d'opportunités laissent entendre que plusieurs mécanismes pourraient permettre de découvrir des opportunités, ces derniers menant à des opportunités de nature différente.

Figure 1  
Structure de la recension des écrits sur l'identification d'opportunités



## 2.1 Facteurs d'influence

Au cours des dernières années, plusieurs travaux ont cherché à comprendre ce qui permettait aux individus de reconnaître des opportunités d'affaires. Dans cette section, nous présentons les différents facteurs reconnus pour avoir une influence sur l'identification d'opportunités. Nous abordons la vigilance entrepreneuriale, les variables cognitives, le mode d'apprentissage, la créativité, l'information et les connaissances et finalement le capital social et les réseaux.

### 2.1.1 *Information et connaissances préalables*

Les travaux portant sur l'identification d'opportunités font nettement ressortir l'information et les connaissances comme une dimension majeure du processus. En effet, de façon générale, les connaissances influencent la nature, le nombre et le niveau d'innovation des opportunités identifiées (Christensen, 1989; Shane, 2000; Shepherd et DeTienne, 2001, 2005).

Par exemple, Shane (2000) a montré, en étudiant les cas de huit entreprises fondées sur des applications différentes d'une même innovation technologique, que les entrepreneurs découvraient des opportunités liées à leurs connaissances préalables. D'autres études, comme celles de Corbett (2002) ou de Craig et Lindsay (2001) font état de résultats semblables. Par exemple, l'étude de Craig et Lindsay, réalisée auprès de 78 étudiants du MBA, montre que les connaissances préalables sur les consommateurs augmentent le nombre d'opportunités découvertes et le niveau d'innovation qu'elles présentent. Park (2005) a fait le même genre de constatations dans l'étude d'une entreprise de haute-technologie.

Le savoir tacite, notamment l'expérience en affaires, influencerait tout particulièrement l'identification d'opportunités (Davidsson et Honig, 2003; Orwa, 2003). D'autres études, comme celle de Ardichvili et Cardozo (2000), viennent appuyer ces propos. À la lumière de leurs résultats, il est possible, entre autres, de constater que la connaissance des affaires a davantage d'impact que les connaissances techniques. Dans la même veine, Ucbasaran, Westhead et Wright (2003), qui ont réalisé une étude auprès de 662 entrepreneurs indépendants du Royaume-Uni, ont pu valider l'hypothèse voulant que le capital humain spécifique (expériences passées) ait davantage d'influence sur l'intensité de la recherche d'information (dans le but d'identifier des opportunités) que le capital humain général. Plus spécifiquement, certains auteurs ont montré que les connaissances de la clientèle et de ses problèmes favorisaient l'identification d'opportunités entrepreneuriales (Ardichvili et Cardozo, 2000; Orwa, 2003; Shepherd et De Tienne, 2001, 2005). Par ailleurs, les individus possédant un plus haut niveau d'éducation seraient plus aptes à reconnaître des opportunités (Arenius et De Clercq, 2005; Davidsson et Honig, 2003; Orwa, 2003; Ucbasaran *et al.*, 2003;).

### 2.1.2 *Vigilance entrepreneuriale*

Un autre facteur, de près lié à l'information et aux connaissances préalables, est celui de la vigilance entrepreneuriale (*entrepreneurial alertness*), un concept que l'on doit à Kirzner (1979). Selon Kirzner, ce qui permet l'identification des opportunités est la vigilance, i.e. une attitude réceptrice aux opportunités existantes mais inédites, parce qu'elles ont été ignorées jusque là (Yu, 1998). La vigilance se compare à une paire d'antennes qui permet de capter les signaux émis par le marché, signaux se traduisant par des opportunités. Gaglio et Katz (2001) reviennent cependant sur deux définitions différentes proposées par Kirzner. Dans ses premiers travaux, Kirzner parle d'une « *ability to notice without search opportunities that have hitherto been overlooked* » (1979, p.48). Cette définition est celle généralement

admise dans les écrits. Quelques années plus tard, l'auteur définit plutôt la vigilance comme une « *motivated propensity of man to formulate an image of the future* » (Kirzner, 1985, p.56). Devant la difficulté à rendre opérationnel le concept de vigilance, plusieurs auteurs utiliseront cette deuxième définition dans le cadre de leurs études empiriques. Elle est alors vue comme une propension motivée, ce qui permet aux chercheurs d'étudier la vigilance en observant le comportement des individus. Mais qu'on la qualifie de propension, d'habileté ou d'aptitude, pour Kirzner, il s'agit de la caractéristique qui distingue les entrepreneurs des non entrepreneurs.

La vigilance aux opportunités et à l'information serait associée à la découverte entrepreneuriale (Ardichvili et Cardozo, 2000; Ko et Butler, 2003; Orwa, 2003), principalement parce que les entrepreneurs s'exposeraient davantage aux opportunités que les non-entrepreneurs en utilisant des sources d'informations plus variées et plus nombreuses (Gilad, Kaish et Romen, 1985). De façon générale, pour étudier la vigilance, les chercheurs observent l'exposition à l'information. C'est entre autres de cette façon que Kaish et Gilad (1991) ont pu montrer que les entrepreneurs consacrent plus de temps à la recherche d'opportunités, accordent plus d'attention aux indices d'opportunité que les gestionnaires et utilisent des sources d'information différentes.

Par ailleurs, beaucoup ont cherché à comprendre ce qui faisait qu'un individu était plus vigilant qu'un autre. Il semble que la vigilance repose d'une part sur la connaissance et l'information et d'autre part sur les caractéristiques individuelles (traits de personnalité). En effet, selon Dimov (2003), la vigilance aux opportunités dépend des expériences et des connaissances initiales des individus. Par ailleurs, certains traits de personnalité, comme le mode d'apprentissage ou la capacité

de penser "*outside the box*" pourraient expliquer les différences de vigilance entre les individus.

### 2.1.3 Variables cognitives

L'entrepreneur a souvent été étudié sous l'angle de ses traits cognitifs. L'école des traits, que nous avons abordée un peu plus tôt, est une approche selon laquelle l'entrepreneur a des caractéristiques et des traits de personnalité qui le distinguent des non-entrepreneurs. Bien qu'on sache maintenant que cela n'est pas le seul facteur qui entre en ligne de compte dans l'action entrepreneuriale, il n'en demeure pas moins que la personnalité et la cognition peuvent avoir un impact. Faisant référence aux récentes études sur le sujet, Gaglio (2004) conclut que les heuristiques jouent un rôle clé dans le processus cognitif des entrepreneurs en phase d'identification d'opportunités.

Il semble par exemple que la façon de penser des entrepreneurs soit différente de celle des autres. Contrairement à ce l'on aurait pu croire, les entrepreneurs n'auraient pas plus de biais cognitifs que les autres. Toutefois, ils seraient caractérisés par des biais différents (Baron, 1998), expliquant ainsi le fait que certains individus puissent percevoir des opportunités là où d'autres n'en voient pas. Par exemple, les entrepreneurs auraient tendance à voir davantage les forces d'une situation que les non-entrepreneurs, les amenant à identifier plus facilement des opportunités (Palich et Bagby, 1995). Dans la même veine, Christensen (1989) a observé que la capacité à aborder les problèmes comme des opportunités "déguisées" favorisait l'identification d'occasions d'affaires<sup>10</sup>. Baron et Ensley (2006) de même que Ucbasaran, Westhead et Wright (2009) ont comparé certaines

---

<sup>10</sup> Le terme « occasion d'affaires » est ici utilisé comme synonyme d'opportunités entrepreneuriales.

composantes de la reconnaissance d'opportunités chez des entrepreneurs à celles d'entrepreneurs expérimentés. Les résultats de Baron et Ensley (2006) semblent montrer que les entrepreneurs expérimentés développent au fil de leurs expériences des « *patterns* » qui leur permettent d'identifier plus facilement des opportunités. De leur côté, Ucbasaran *et al.* (2009) ont constaté que les entrepreneurs expérimentés identifient plus d'opportunités.

La perception d'efficacité (*self-efficacy perception*) est une autre variable cognitive influençant l'identification d'opportunités (Krueger et Dickson, 1994; Ozgen, 2003). On constate qu'une augmentation de la perception d'efficacité est associée à une plus grande perception des opportunités dans l'environnement, alors qu'au contraire une diminution dans la perception d'efficacité est plutôt associée à une augmentation de la perception des menaces. Dans la même veine, d'autres études ont fait ressortir que les entrepreneurs étaient plus confiants que les banquiers dans leurs capacités à identifier des opportunités (Craig et Lindsay, 2001; Zietsma, 1999).

On retrouve aussi quelques études ayant étudié l'impact de la perception de gain potentiel sur l'identification d'opportunités. Il semble que les individus sensibles aux bénéfices auraient tendance à percevoir davantage d'opportunités que ceux étant plutôt sensibles aux coûts (McMullen et Shepherd, 2002). Des auteurs ont aussi observé une relation entre le gain financier potentiel perçu et la capacité à identifier des opportunités (Shepherd et DeTienne, 2001, 2005). Toutefois, cette relation serait modérée par le niveau de connaissance des individus. En effet, plus le niveau de connaissances d'un individu est élevé, moins le gain financier potentiel influence sa capacité à identifier des opportunités.

#### 2.1.4 *Modes d'apprentissage*

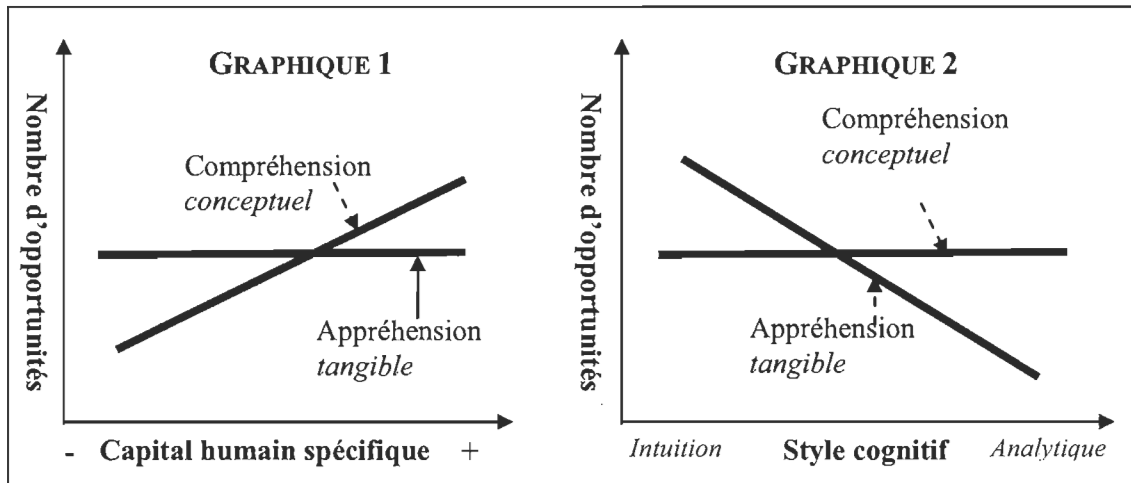
Certains auteurs font un parallèle entre le mode d'apprentissage et la capacité des individus à identifier des opportunités (Corbett, 2002; Dimov, 2003). Corbett (2002) a notamment montré que la façon dont les individus assimilent et transforment l'information a une influence non-négligeable sur leur capacité à identifier des opportunités.

Les résultats de son étude indiquent que des personnes possédant des connaissances techniques spécifiques sont plus à même de reconnaître des opportunités lorsqu'elles font appel à la conceptualisation, i.e. la réinterprétation des connaissances actuelles et passées. C'est donc dire que la capacité à identifier des opportunités est influencée par l'interaction entre le type de connaissances (spécifiques ou générales) et le mode d'apprentissage (voir figure 2, graphique 1).

De la même façon, l'auteur a constaté qu'une adéquation entre le style cognitif et le mode d'apprentissage favorisait l'identification d'un plus grand nombre d'opportunités. Par exemple, pour une personne intuitive, sa capacité à identifier des opportunités serait maximisée par un apprentissage par "appréhension", i.e. reposant sur des expériences tangibles et concrètes (voir figure 2, graphique 2).



Figure 2  
Interactions du mode d'apprentissage avec le capital humain spécifique et le style cognitif



Source : Corbett (2002, p.60)

Dans la même veine, Dimov (2003) a montré que dans un contexte donné, la capacité d'identifier des opportunités est liée au mode d'apprentissage des individus. Selon l'auteur, il y aurait interaction entre le contexte et le mode d'apprentissage, et que cette interaction influence l'identification d'opportunités. Selon lui, les opportunités peuvent émerger de trois situations différentes: la réplication, la demande et l'offre. Son étude, au cours de laquelle quatre mises en situation ont été présentées à des individus ayant des styles d'apprentissage différents, a permis de confirmer que dans un contexte donné, la capacité d'identifier des opportunités est liée au mode d'apprentissage des individus.

### 2.1.5 Créativité

Plusieurs travaux ont montré l'importance de la créativité sur l'identification d'opportunités (Christensen, Madsen et Peterson, 1994; De Tienne et Chandler, 2004; Hills, Lumpkin et Singh, 1997; Orwa, 2003). S'intéressant aux différents

comportements qui mènent à la reconnaissance d'opportunités, Hills *et al.* (1997) ont constaté que la créativité était l'un des mécanismes permettant de faire émerger des opportunités. Des travaux ultérieurs (Hills, Shrader et Lumpkin, 1999) ont permis de confirmer l'importance de la créativité. Les auteurs proposent même que la reconnaissance d'opportunités soit essentiellement un processus créatif. D'ailleurs, considérant l'importance de ce facteur, Hills *et al.* (1997) avancent la possibilité d'intégrer, dans la formation offerte aux entrepreneurs, des exercices de créativité et de nouvelles méthodes d'enseignement davantage axées sur l'expérimentation créative.

Une récente étude de DeTienne et Chandler (2004) tend à confirmer l'intérêt d'intégrer la créativité dans la formation des entrepreneurs. Considérant que la créativité est une habileté qui peut s'apprendre, les auteurs ont réalisé une expérimentation dans laquelle des étudiants recevaient une formation en créativité. Les auteurs ont comparé le nombre et le degré d'innovation des opportunités générées avant et après la formation. Ils ont pu confirmer qu'il est possible d'influencer le nombre et le degré innovation des opportunités générées par les individus en leur faisant suivre une formation en créativité.

Renforçant l'importance de la créativité, Ko et Butler (2003) ont montré que la bissonation, un processus qui amène les individus à combiner deux ou plusieurs matrices d'information généralement non reliées, serait une variable médiatrice dans la relation entre la vigilance et l'identification d'opportunités. Ainsi, bien qu'ayant de la vigilance, un individu, sans cette capacité créative, ne serait pas en mesure de reconnaître les opportunités. Malgré son intérêt, la dynamique créative derrière l'identification d'opportunités demeure difficile à investiguer d'un point de vue scientifique (Endres et Woods, 2006).

### 2.1.6 Capital social et réseaux

Au-delà de l'entrepreneur et de ses caractéristiques, les réseaux sociaux sont au cœur du processus entrepreneurial (Aldrich et Zimmer, 1986). L'augmentation de la densité et la diversité des liens de même qu'une plus grande accessibilité à des réseaux peuvent permettre de faciliter le processus entrepreneurial. Pour l'entrepreneur, le capital social s'avère une ressource aussi importante que le capital financier ou le capital humain. Il est le complément contextuel du capital humain (Liao et Welsch, 2005) et est reconnu pour ouvrir de nouvelles possibilités en donnant accès à des informations utiles, fiables, exclusives et peu redondantes (Bruderl et Preisendorfer, 1998). Même s'il existe plusieurs définitions du capital social, le concept demeure ambigu (Durlauf et Fafchamps, 2005). Pour Bourdieu (1986), il s'agit de « l'ensemble des ressources réelles et potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance et de reconnaissance mutuelles ». Coleman (1990) en parle plutôt comme des connaissances, normes et règles partagées et utilisées par les individus dans leurs interactions. Lin (2001 : 24) quant à lui, en donne la définition suivante : *« resources embedded in a social structure, which are accessed/mobilized in purposive actions »*. Ainsi, comme le rappelle Callois (2004), le capital social est un ensemble de ressources (au sens large) liées à des rapports sociaux dont dispose l'individu. Il fait aussi la distinction importante entre le capital social et les relations sociales: « ces dernières ont un attribut de flux, alors que le capital social est un "stock". Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage » (Callois, 2004 : 554). Le capital social sert aussi de mécanisme d'appropriation et de représentation de l'environnement (Johannisson, 1988; Weick, 1969) et selon plusieurs, les individus dont le capital social est élevé tirent davantage profit de leur propre capital humain (Burt, 1997). Tout en reconnaissant l'existence d'une différence entre capital social et " relations sociales ", les deux concepts sont très liés, le capital social prenant source dans la structure et le

contenu des relations entre les acteurs sociaux (Adler et Kwon, 2002). Ses bénéfices reposent principalement sur trois dimensions : la transmission de l'information, la réduction de l'opportunisme et la coopération (Alder et Kwon, 2002; Callois, 2004). Ainsi, le capital social peut offrir un accès à des informations variées mais fiables, à un sentiment d'appartenance, de loyauté et de confiance, et à des relations d'entraide permettant de réduire l'incertitude.

Aussi, considérant l'importance de l'information pour identifier des opportunités, certains auteurs ont supposé que les réseaux, qui en favorisent la circulation, pouvaient aussi avoir un impact favorable sur l'identification d'opportunités (Singh, Hills, Hybel et Lumpkin, 1999), d'autant plus que le capital social associé aux réseaux est vu comme une source importante d'information privilégiée et d'opportunités (Anderson et Jack, 2002; Burt, 1997). Malgré le peu d'études ayant porté sur cette dimension de l'identification d'opportunités, les résultats sont très concluants. L'influence des réseaux de contacts a fait l'objet des travaux de Singh (1998) : étant donné les limites cognitives des individus, le réseau social d'un entrepreneur serait critique dans le processus d'identification d'opportunités, en permettant de repousser les frontières des connaissances. Faisant une distinction entre idées et opportunités, Singh (1998) constate le rôle important joué par les réseaux sociaux dans l'identification de l'idée d'affaires et dans le développement de l'opportunité. Dans près de 42 % des cas, l'idée avait pris source dans le réseau de l'entrepreneur et près de 75 % d'entre eux avaient utilisé leur réseau pour transformer l'idée d'entreprises en opportunité d'affaires.

Certains chercheurs ont montré que les réseaux peuvent avoir une influence positive sur les capacités créatives et la vigilance, influençant ainsi l'identification d'opportunités (Ardichvili et Cardozo, 2000). Une étude de Puhakka (2006) appuie également l'importance du capital social sur le processus d'identification

d'opportunité. Les résultats font ressortir que l'entrepreneur a besoin d'interactions sociales pour acquérir des connaissances. L'interaction sociale permet à l'entrepreneur de déterminer les informations pertinentes et de développer une meilleure compréhension des besoins futurs, l'aidant ainsi à identifier des opportunités. Dans la même veine, Ozgen et Baron (2006) ont montré que l'obtention d'information, notamment par le biais d'un mentor ou de la participation à des forums professionnels, pouvait aider l'entrepreneur à identifier des opportunités. Aussi, Chabaud et Ngijol (2005), qui ont approfondi le lien entre la théorie des réseaux sociaux (TRS) et le processus d'identification d'opportunités, tendent à croire que les entrepreneurs peuvent non seulement utiliser mais adapter leurs réseaux pour faciliter cette phase du processus entrepreneurial.

Burt (1992) et Granovetter (1995) avaient déjà, il y a quelques années, ouvert une réflexion quant à l'importance des réseaux sociaux dans le processus d'identification d'opportunités, en mettant notamment l'accent sur l'importance des liens faibles. Des études ont permis de confirmer cette importance. Singh *et al.* (1999) ont montré qu'un individu utilisant un plus grand nombre de contacts de son réseau social comme source d'idées identifiait un plus grand nombre d'opportunités d'affaires. Les résultats de leur étude, réalisée auprès de 256 entrepreneurs, ont aussi montré que le nombre d'opportunités identifiées par un individu est positivement corrélé au nombre de liens faibles (*weak ties*) dans son réseau. Arenius et DeClercq (2005) arrivent aux mêmes conclusions. Comparant les résidents de secteurs urbains (associés à des réseaux à liens faibles), aux résidents de secteurs ruraux (associés aux réseaux à liens forts), les résultats de leur étude ont montré que les résidents urbains identifiaient davantage d'opportunités que les résidents ruraux. Dans la même veine, s'intéressant à l'impact du capital social sur les entrepreneurs naissants, Davidsson et Honig (2003) ont montré que le *bridging social capital*, associé aux liens faibles, était beaucoup plus important que le *bonding social capital*, associé aux liens forts.

L'influence des réseaux à liens faibles sur la capacité à identifier des opportunités ressort aussi des résultats obtenus par Ozgen (2003).

D'autres études réalisées en contexte organisationnel viennent renforcer l'influence favorable du capital social sur l'identification d'opportunités. Subramaniam et Youndt (2005) ont cherché à établir un lien entre les différentes formes de capital intellectuel d'une organisation (humain, organisationnel et social) et les capacités d'innovation de cette dernière. Définissant l'innovation comme l'identification d'opportunités de créer de nouveaux produits, services ou pratiques de travail, les auteurs ont notamment constaté que le capital social joue un rôle significatif tant sur les capacités d'innovation incrémentale (raffinement) que sur les capacités d'innovation radicale (transformation).

La recension des écrits a permis de faire ressortir plusieurs facteurs influençant l'identification d'opportunités. La plupart de ces facteurs ont été explorés dans le cadre d'études empiriques. Mais au-delà des travaux empiriques qui ont cherché à démontrer l'influence de certains facteurs sur la capacité à identifier des opportunités, il existe, dans la littérature, plusieurs travaux conceptuels ayant tenté de modéliser le processus. Ces travaux font l'objet de la prochaine section.

## 2.2 Processus

Dans la littérature, il existe de nombreuses façons de modéliser le processus d'identification d'opportunités. Certains modèles reposent sur le traitement de l'information (Herron et Sapienza, 1992), d'autres sur la cognition (Gaglio, 1997; Krueger, 2000), d'autres encore sur la créativité (Hills *et al.*, 1999; Long et McMullan, 1984). Il existe de nombreux modèles et les termes utilisés par les auteurs

pour nommer le processus sont multiples : découverte, perception, reconnaissance, identification, développement, formation, création; tous ces termes sont utilisés pour désigner le processus par lequel les opportunités sont identifiées. Dans un objectif de synthèse, nous proposons trois catégories de modèles : (1) les modèles de découverte et d'identification d'opportunités, (2) les modèles de perception et de reconnaissance d'opportunités et (3) les modèles de formation, développement et création d'opportunités. Le tableau 6 présente plus en détail les trois catégories de modèles. Pour chacune des catégories, nous avons spécifié l'apport que peut avoir la " collectivité " dans le processus d'identification d'opportunités.

Tableau 6  
Catégorisation des modèles d'identification d'opportunités

|   | IDENTIFICATION/<br>DÉCOUVERTE   | RECONNAISSANCE/<br>PERCEPTION  | DÉVELOPPEMENT/<br>FORMATION/ CRÉATION   |
|---|---|--|---|
| Paradigme épistémologique                     | Objectivisme  | Subjectivisme  | Constructivisme   |
| Type de processus impliqué                    | Découverte spontanée; recherche d'information                                 | Processus cognitif, représentation de la réalité, création de sens                                 | Développement, élaboration, création  |
| Facteurs centraux                             | Vigilance et Information  | Cognition<br>Personnalité  | Traitement de l'information et créativité   |
| Rôle de l'individu dans le processus          | Existence objective de l'opportunité mais individu nécessaire à sa découverte | Reconnaissance par un processus cognitif; dépend de la perception, du sens donné à l'environnement | N'existe que par l'individu; nécessite d'un processus de développement (passer de l'idée à l'opportunité)   |
| Rôle potentiel de la dimension « collective » | Accès à de nouvelles informations   | Soutien pour donner un sens à l'information  | Participation active à la création et au développement  |
| Auteurs                                       | Herron et Sapienza (1992); Kirzner (1985)                                     | Baron (2006)<br>Gaglio (1997, 2004)<br>Krueger (2000)  | De Koning (2003); Hills <i>et al.</i> (1999); Long et McMullan (1984); Saranson, Dean et Dillard, (2005); Sarasvathy (2001); Smith et DiGregorio (2003) |

La première catégorie comprend l'ensemble des travaux qui s'inscrivent dans une perspective davantage objectiviste de l'opportunité. Selon cette approche, il suffit à un individu d'avoir de la vigilance et accès à l'information nécessaire pour pouvoir identifier les opportunités présentes dans l'environnement. Cette catégorie regroupe tant les travaux de Kirzner (1979), pour qui l'identification d'opportunités ne nécessite pas de recherche d'information à proprement parler, que les travaux de Herron et Sapienza (1992) qui considèrent qu'une recherche d'information, si elle est suffisamment intense, mènera vers l'identification d'opportunités. Ici, seuls les facteurs de vigilance et d'information ont un impact sur l'identification. Dans les prochaines pages, les titres des figures présentant les modèles de cette catégorie utiliseront l'expression " identification d'opportunités ".

La deuxième catégorie regroupe des modèles adoptant une conception subjectiviste et s'inscrivant dans le courant de la littérature en entrepreneuriat portant sur la cognition. Dans cette école de pensée, la nature des biais cognitifs différencie les entrepreneurs des non-entrepreneurs. De la même façon, les tenants de cette école conçoivent que les opportunités sont perçues et reconnues en fonction du sens que leur donne l'individu. Ainsi, ce qui représente une opportunité pour l'un, ne l'est pas nécessairement pour l'autre. On retrouve notamment sous cette catégorie les travaux de Gaglio (1997), Krueger (2000) et Baron (2006) qui mettent l'accent sur les heuristiques et les perceptions. Les différentes figures présentant ces modèles sont appelées " reconnaissance d'opportunités ".

Finalement, la troisième catégorie de modèles s'inscrit pour ainsi dire dans une perspective constructiviste. L'opportunité n'est ni découverte ni perçue, elle est le fruit d'un processus de création, de développement ou de formation. L'implication de l'individu est ici beaucoup plus importante. Parmi les nombreux travaux qui entrent dans cette catégorie, on retrouve par exemple ceux de Hills *et al.* (1999) ou de



Sarasvathy (2001). Pour cette catégorie, nous utilisons le terme "formation d'opportunités" dans les différentes figures.

### *2.2.1 Découverte et identification d'opportunités*

Les modèles se retrouvant dans cette catégorie, notamment celui de Kirzner (1979), sont influencés par les travaux de l'école autrichienne, principalement Mises (1949) et Hayek (1945), à qui l'on doit la théorie de la découverte entrepreneuriale. S'écartant de la théorie économique classique, les travaux de Mises (1949) proposent une dynamique du marché dans laquelle les entrepreneurs développent une vision d'un futur radicalement incertain, vision qui est alimentée par la recherche de profit. L'action entrepreneuriale, pour Mises, favorise l'équilibre de marché. De son côté, Hayek (1945), s'éloignant aussi de la conception classique de l'économie, propose que l'équilibre de marché repose sur la connaissance qu'a chaque agent sur les projets des autres agents du système. Dans ses travaux, Hayek (1945) met l'emphasis sur le rôle de l'ignorance et de la connaissance dans la compréhension du marché.

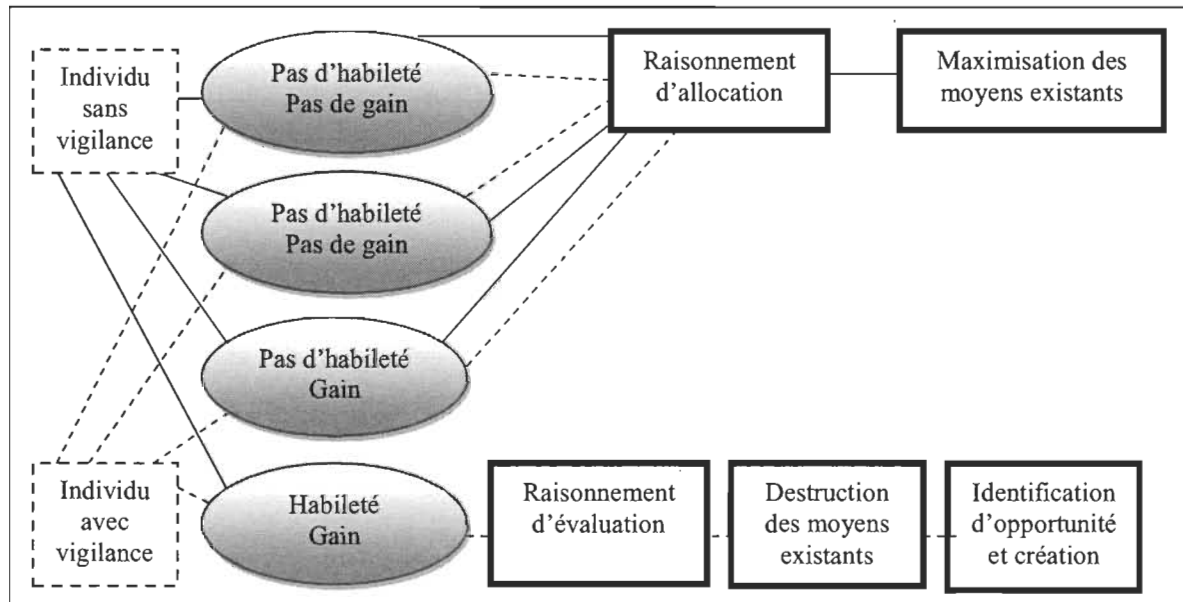
Ainsi, la théorie de la découverte entrepreneuriale prétend que le fonctionnement du marché repose sur une série de décisions prises en contexte de déséquilibre qui introduisent des changements dans les prix et dans les quantités. Dans de telles conditions, le processus de marché repose sur des découvertes entrepreneuriales continues (Kirzner, 1997). Alors que la théorie néoclassique suppose que les opportunités profitables sont systématiquement exploitées, la découverte entrepreneuriale prétend au contraire que certaines opportunités ne sont pas perçues et que la découverte entrepreneuriale consiste donc à remarquer soudainement ce qui, jusqu'alors, n'avait jamais été constaté.

Dans la ligne de pensée de la découverte entrepreneuriale, l'opportunité est une anomalie. Les opportunités sont engendrées par de précédentes erreurs entrepreneuriales, desquelles ont résulté des ruptures de stock, des surplus ou de mauvaises allocations de ressources (Kirzner, 1997). Suite à la découverte entrepreneuriale de cette anomalie, des actions sont entreprises pour "réparer" ces erreurs et tendre vers un nouvel équilibre. Il est convenu que les opportunités peuvent mener, bien que perçues à l'origine comme étant profitables, à des pertes, résultat d'une mauvaise lecture du marché.

Les opportunités sont découvertes et saisies par des entrepreneurs résistants à la routine. Toutefois, l'opportunité ne peut faire l'objet d'une recherche systématique; un effet de surprise est associé à la découverte. Une fois l'opportunité identifiée, l'entrepreneur peut cependant chercher des informations complémentaires, permettant d'alimenter sa découverte. Selon la théorie de la découverte entrepreneuriale, l'identification d'opportunités n'est pas un processus mais plutôt un événement spontané qui repose sur la vigilance.

Dans cette ligne de pensée, le modèle de Kirzner (1985), dont l'idée fondamentale est la vigilance de l'entrepreneur, présente l'identification d'opportunités en quelque sorte comme un « flash » qui se fait dans la tête de l'entrepreneur (figure 3). L'opportunité peut être identifiée s'il y a combinaison de la bonne personne et de la bonne situation. Par « bonne personne », Kirzner réfère à une personne ayant de la vigilance et par « bonne situation », il entend une situation pour laquelle l'individu possède les bonnes habiletés et qui présente un gain potentiel.

Figure 3  
Identification d'opportunités selon Kirzner (1985)

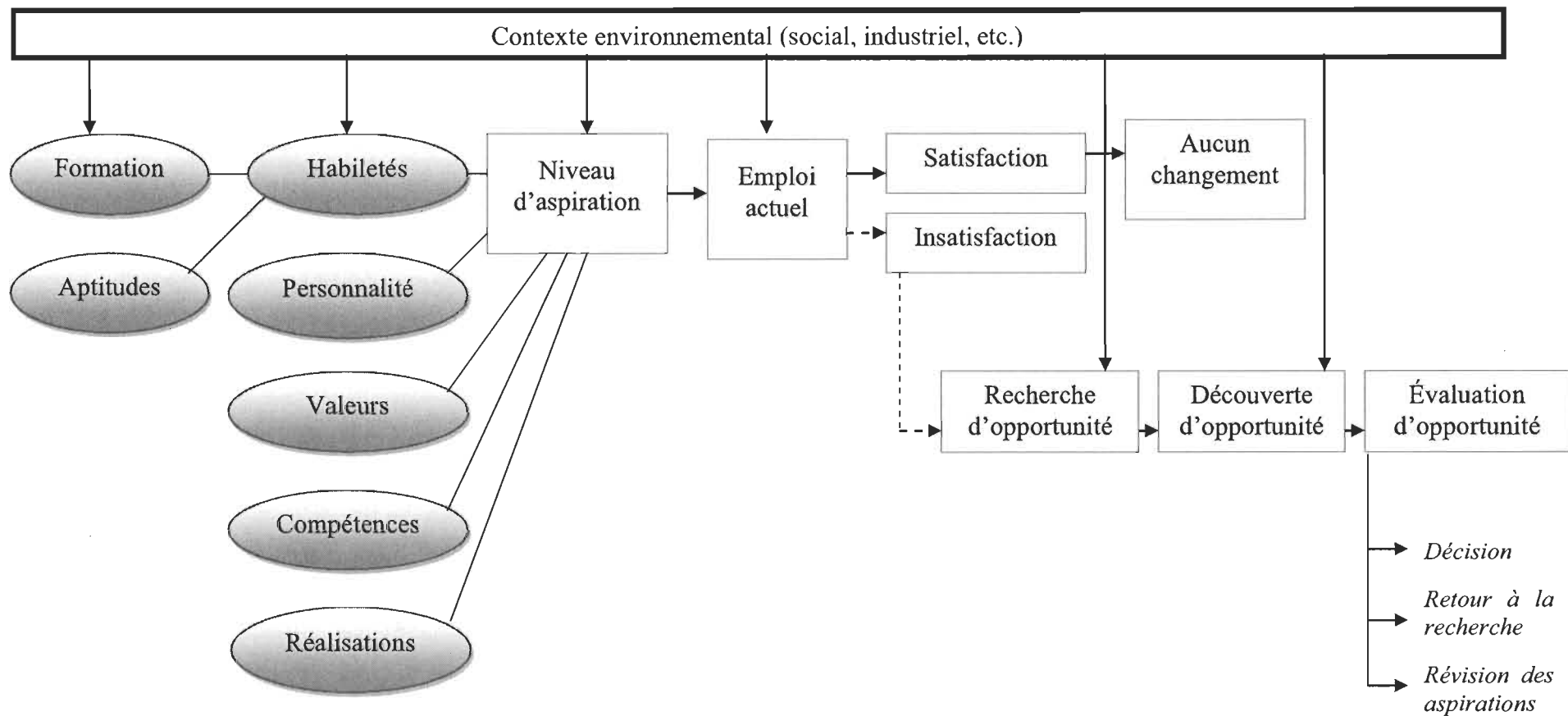


Source : Gaglio (1997, p.161)

Quant à Herron et Sapienza (1992), ils proposent un modèle basé sur les travaux de March et Simon (1958). L'identification d'opportunités y est vue comme un processus de traitement de l'information (figure 4). Le modèle, qui repose sur une conception économique traditionnelle, considère l'information comme une ressource qui peut s'acquérir à un certain coût. Selon Herron et Sapienza (1992), un individu suffisamment motivé s'engagera dans une recherche intensive d'opportunités d'affaires pouvant mener à la création d'une entreprise. La motivation de l'individu prend source dans une insatisfaction profonde face à une situation devenue intolérable. Le modèle repose sur 14 propositions : (1) Plus grande est l'insatisfaction, plus intense est la recherche; (2) l'insatisfaction est relative au niveau d'aspiration de l'individu; (3) les compétences et la motivation interagissent et déterminent ainsi l'intensité de la recherche; (4) les compétences sont fonction de l'interaction entre la formation et les aptitudes; (5) le niveau d'aspiration est fonction de l'interaction des compétences, valeurs et traits personnels avec les influences

sociales, le contexte environnemental et les valeurs sociétales; (6) le type, l'étendue et l'intensité de la recherche est fonction des compétences de l'individu de même que du type et de l'intensité de son état d'insatisfaction; (7) l'intégration de certaines informations obtenues dans le processus de recherche se fait en cours de route; (8) la découverte d'une opportunité implique un contexte (industrie) et une stratégie (entreprise); (9) immédiatement après la découverte de l'opportunité, l'évaluation consciente de cette dernière s'amorce; (10) l'évaluation de l'opportunité nécessite l'élaboration de la stratégie de départ et l'utilisation de tactiques; (11) l'évaluation peut mener à trois constats; (12) un constat de bonne opportunité mènera normalement vers des activités d'exploitation; (13) un constat de mauvaise opportunité mènera soit vers de nouvelles activités de recherche ou un ajustement du niveau d'aspiration et; (14) un constat d'opportunité neutre mènera vers de nouvelles activités de recherche orientées sur l'amélioration de l'opportunité.

Figure 4  
Identification d'opportunités selon Herron et Sapienza (1992)



Source: Gaglio (1997, p.157)

Un des avantages de ce modèle est d'offrir des propositions vérifiables empiriquement. Mais suivant le modèle, il suffirait à un individu de chercher une opportunité pour la découvrir. En effet, les éléments qui relèvent de l'individu (formation, personnalité, habiletés, etc.), son capital humain de même que ceux relevant de l'environnement (le capital social par exemple) n'ont pas d'impact direct sur le processus d'identification. Ces éléments influencent plutôt le niveau d'aspiration et donc le niveau de satisfaction de l'individu face à son emploi actuel. Et c'est le niveau de satisfaction, ou plutôt le niveau d'insatisfaction qui assurerait la découverte des opportunités, puisque la recherche serait plus intense. Le modèle est réducteur et ne peut expliquer à lui seul tous les scénarios d'identification d'opportunités, puisque la réalité montre bien que malgré un état de grande insatisfaction et une recherche intensive, la découverte d'opportunités n'est pas garantie.

### *2.2.2 Reconnaissance et la perception d'opportunités*

La deuxième catégorie de modèles repose sur la cognition. Le modèle de Gaglio et Katz (2001)<sup>11</sup> présenté à la figure 5, en est un exemple. Il constitue un raffinement du modèle de Kirzner (1985) que nous venons de présenter. Contrairement à Kirzner, le modèle va au-delà de la vigilance entrepreneuriale, et repose davantage sur le processus cognitif et la représentation que se fait l'individu de son environnement.

Le modèle repose sur cinq prémisses de départ : (1) les acteurs jouent un rôle actif dans la construction de sens qui est inhérente à l'opportunité; (2) l'action, si elle

---

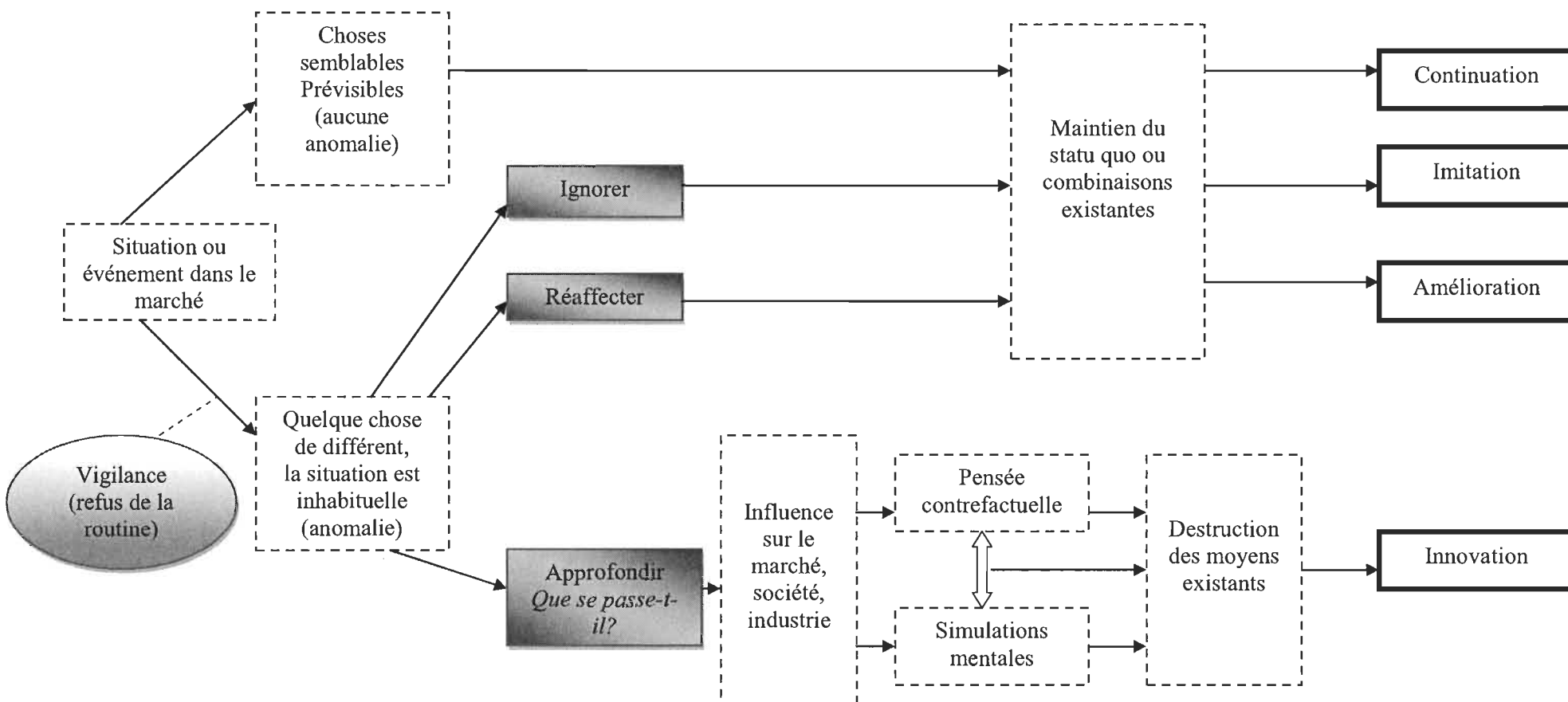
<sup>11</sup> Le modèle de Gaglio et Katz (2001) avait préalablement été présenté par Gaglio (1997).

n'est pas toujours consciente, est toujours intentionnelle et les individus utilisent des stratégies et des tactiques pour donner un sens à l'information qu'ils captent; (3) les individus utilisent des schémas mentaux par lesquels ils se représentent une " image " de ce que la réalité pourrait être, ce qui leur permet de concevoir de nouvelles combinaisons de ressources à partir de celles existantes; (4) l'identification d'opportunités est un processus en ce sens que les schémas sont formés, utilisés et modifiés en cours de route, selon les modifications dans l'environnement et il est nécessaire de s'intéresser au processus même d'identification et non seulement au résultat de l'opportunité pour juger de sa valeur; et finalement, (5) le système et ses composantes influencent la perception des individus. Quelques notions sont centrales dans le modèle proposé par les auteurs; d'une part, les schémas mentaux, leur création, activation et modification, et d'autre part, l'activation chronique des schémas, i.e. la vigilance, de même que la perception et l'interprétation véridique, i.e. la capacité de faire abstraction de ses préjugés.

Plutôt que de vigilance, on parle ici d'interprétation véridique, i.e. la capacité de déterminer les causes réelles des changements et d'inférer les implications pratiques, sociales et commerciales qui en découlent et par le fait même d'éviter les possibilités illusoires (Gaglio, 1997). Gaglio et Katz (2001) suggèrent que deux heuristiques, la simulation mentale et la pensée contrefactuelle, ont un effet accélérant sur l'identification et la découverte. On constate par ailleurs que le modèle repose sur une définition de l'opportunité qui implique une innovation (destruction des moyens existants).

Dans la même veine, Krueger (2000) présente un modèle d'intention reposant sur les infrastructures cognitives (Krueger et Brazeal, 1994; Krueger et Carsrud, 1993; Shapero, 1982;) (figure 6). Selon lui, la perception d'opportunités et le choix d'entreprendre des activités entrepreneuriales sont précédés d'une intention.

Figure 5  
Reconnaissance d'opportunités selon Gaglio et Katz (2001)



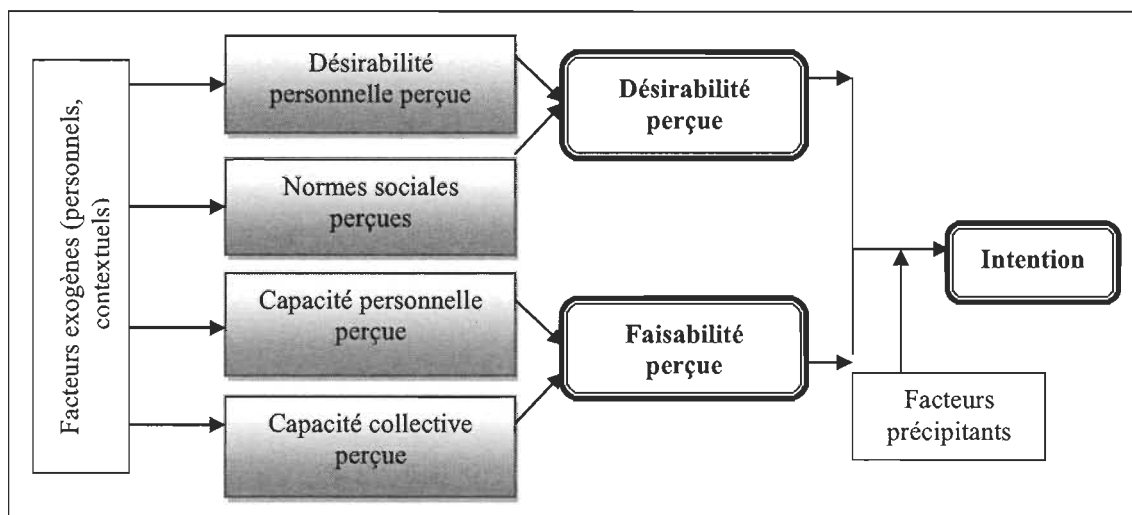
Source : Gaglio et Katz (2001, p. 99)



Concevant l'opportunité comme le résultat de la représentation de ceux qui l'identifient, Krueger (2000) utilise les connaissances sur les intentions entrepreneuriales (Ajzen, 1991) pour expliquer la perception des opportunités. Les intentions seraient influencées par la perception de faisabilité et la perception de désirabilité.

Intéressé par l'application des intentions entrepreneuriales dans un cadre organisationnel, Krueger (2000) prétend que les gestionnaires devraient chercher à susciter les intentions entrepreneuriales chez leurs employés. Pour ce faire, l'entrepreneuriat doit être perçu désirable sur le plan personnel (attitudes personnelles), perçu comme étant supporté par les normes sociales (entourage et société), et perçu comme étant faisable (connaissances de ses capacités). L'auteur précise que le contexte et la présence de modèles n'ont pas d'influence directe sur l'intention, mais jouent plutôt sur ces trois niveaux de perception. Aussi, le modèle suppose que certains facteurs catalyseurs puissent "précipiter" les intentions (un congédiement par exemple).

Figure 6  
Reconnaissance d'opportunités selon Krueger (2000)



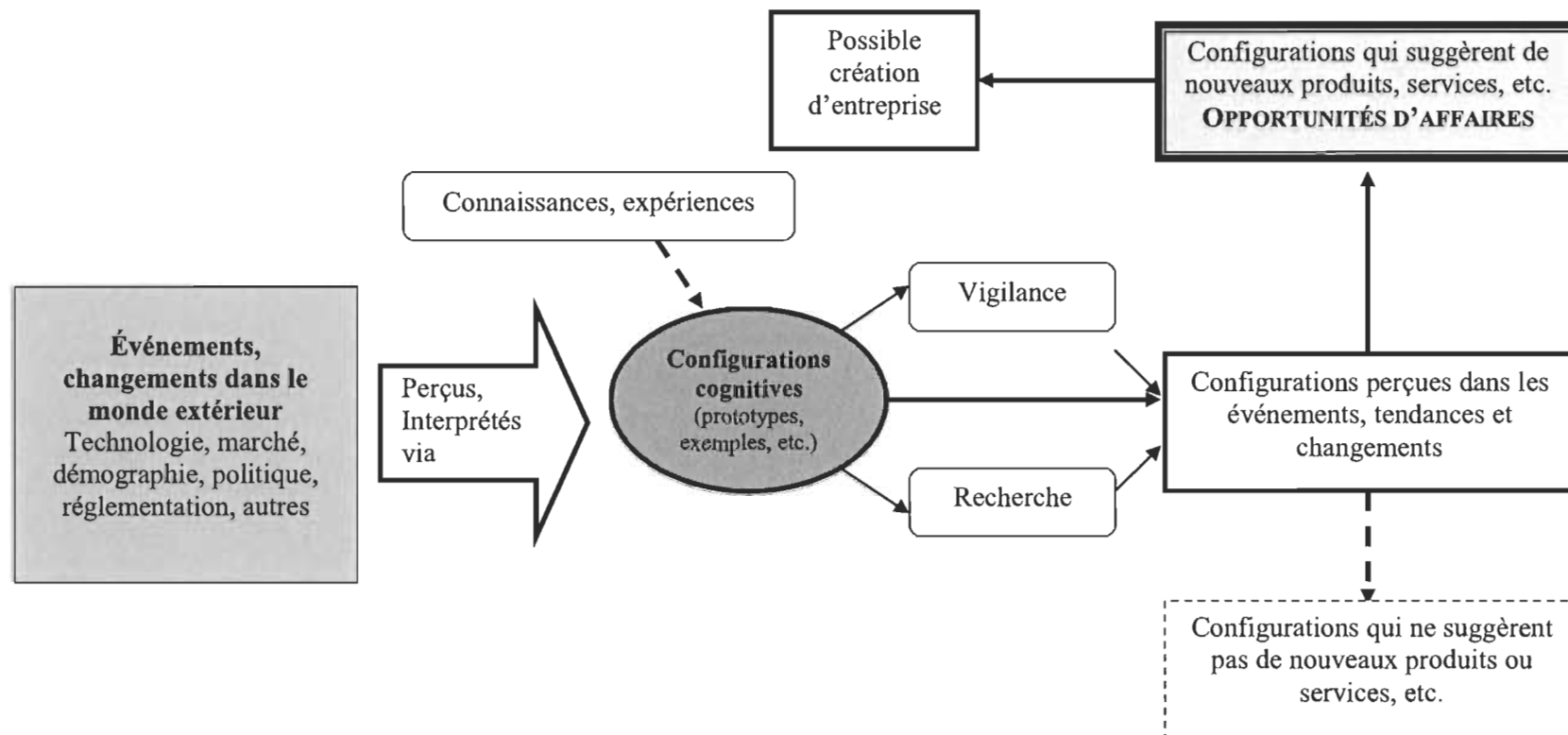
Source : Krueger (2000, p.9)

Baron (2006) a développé récemment un modèle d'identification d'opportunités reposant sur ce qu'il appelle des " configurations<sup>12</sup> " (figure 7). Selon l'auteur, afin d'identifier des opportunités, les individus utilisent des configurations cognitives, qu'ils acquièrent au fil de leurs expériences, pour percevoir des connections entre des événements et des tendances du monde extérieur apparemment non reliés. Ainsi, la reconnaissance d'opportunités dépend des structures cognitives d'un individu, qui, aux dires de Baron, serviraient de gabarit pour faire les liens entre les événements (*connecting the dots*). Deux types de configuration seraient particulièrement utiles pour comprendre comment les opportunités sont identifiées : les prototypes et les exemples, les premiers étant des représentations idéales d'un objet et les derniers, des images concrètes de cet objet. Ces configurations permettent à un individu de « reconnaître » des liens entre les événements et d'y déceler des idées d'entreprises potentielles. Le modèle de Baron permet d'intégrer des facteurs comme les connaissances préalables, la vigilance et la recherche active dans le processus d'identification d'opportunités, les trois étant liés à la capacité de faire des liens entre les événements, tendances ou changements dans l'environnement.

---

<sup>12</sup> L'auteur utilise le terme *pattern* dans le texte original anglais.

Figure 7  
Reconnaissance d'opportunités selon Baron (2006)

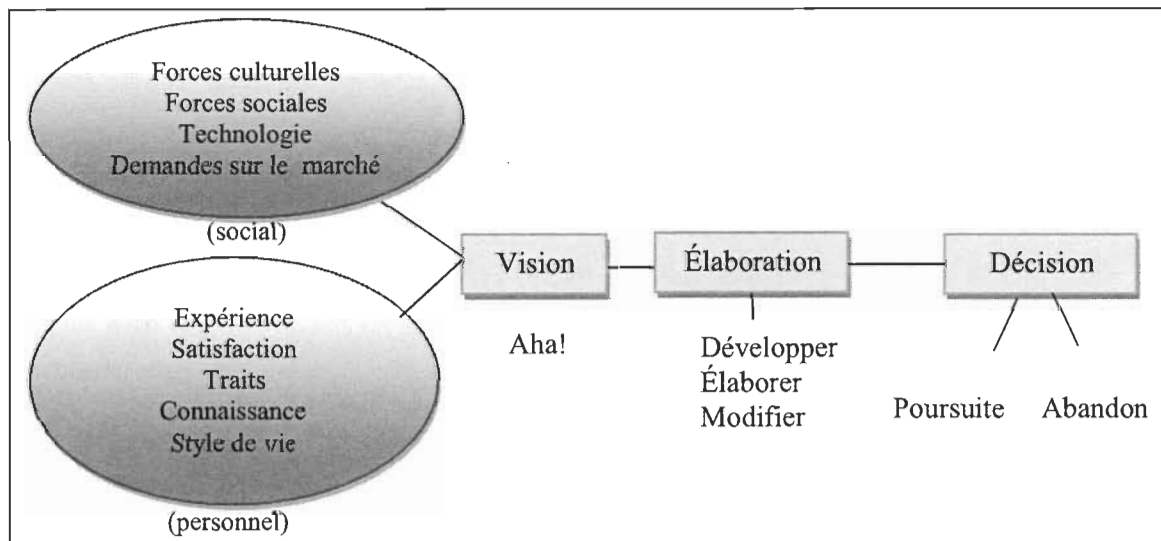


Source : Baron (2006, p.112)

### 2.2.3 Création, formation et développement d'opportunités

Nous voici à la troisième et dernière catégorie de modèles. Celui de Long et McMullan (1984), fondé sur les théories de la créativité, s'inscrit dans cette catégorie (figure 8). Les auteurs définissent l'opportunité comme une « *elaborated vision of a new venture which involves a searching preview of the mechanics of translating the concept into a reality within an industrial setting* » (p.573). Selon eux, l'opportunité est la création de l'individu, elle ne peut exister sans lui.

Figure 8  
Formation d'opportunités selon Long et McMullan (1984)



Source : Gaglio (1997, p.145)

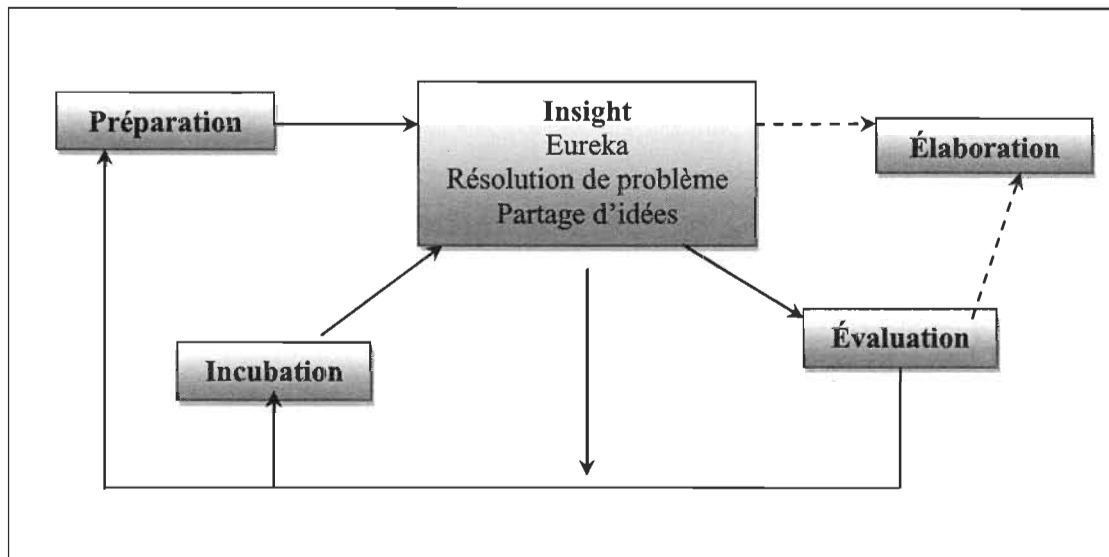
Le modèle repose sur une séquence, et non sur une découverte spontanée. En se basant sur les modèles de créativité, les auteurs schématisent trois étapes : la prévision, la vision et l'élaboration. La créativité est d'abord nécessaire dans la phase de "vision" pour percevoir le problème. Elle est ensuite requise dans la phase d'élaboration afin de trouver les moyens de résoudre le problème. Le modèle n'offre

cependant aucun détail sur ce qui se passe entre les étapes impliquant la pré-vision et la vision. On peut même croire que la phase de vision est inspirée de la perspective de Kirzner (1979) à laquelle les auteurs ont cependant greffé une phase d'élaboration

Toujours dans une perspective créative, un autre modèle plus récent est proposé par Hills, Shrader et Lumpkin (1999). Concevant la reconnaissance d'opportunités comme un processus créatif, le modèle proposé par les auteurs est issu des différentes théories de la créativité, principalement des travaux de Wallas (1926). Tel que présenté à la figure 9, le processus de reconnaissance d'opportunités compte 5 phases : la préparation, l'incubation, l'*insight*, l'évaluation et l'élaboration. Les deux dernières relèvent davantage de l'évaluation et de l'exploitation de l'opportunité.

La phase de préparation correspond globalement au capital humain, principalement les expériences et connaissances préalables de l'individu. La deuxième phase, celle de l'*insight*, peut se traduire comme le moment précis de la reconnaissance. Selon les auteurs, ce moment peut se vivre de trois différentes façons. Il peut survenir comme un eureka, il peut aussi être le fruit de la résolution de problème ou encore résulter de l'interaction avec un réseau social. Les auteurs identifient aussi une phase d'incubation, qui réfère au moment où un individu cogite sur une idée ou un problème de façon plus ou moins consciente. Dans la phase d'évaluation, les individus vérifient la faisabilité et la pertinence des idées générées dans la phase *insight*. Finalement, la phase d'élaboration est associée à la réalisation du plan d'affaires, dans lequel les conditions d'exploitation de l'opportunité sont approfondies.

Figure 9  
Formation d'opportunités selon Hills *et al.* (1999)



Source : Hills *et al.* (1999, p.224)

Poursuivant la réflexion de Hills *et al.* (1999), Corbett (2005) associe chacune des étapes du modèle proposé à un style d'apprentissage particulier. Pour l'auteur, les différentes phases font appel à des compétences différentes. L'essentiel de ses propos est résumé dans le tableau 7. En premier lieu, l'apprentissage par convergence favoriserait la phase de préparation. Les "convergers" combinent des habiletés de conceptualisation et d'expérimentation active et en ce sens, leurs connaissances les préparent à trouver des amorces de solutions, des idées techniques qui pourront, dans la phase d'incubation et d'*insight*, mener à des opportunités plus précises.

**Tableau 7**  
**Style d'apprentissage associé à chacune des phases de l'identification et de l'exploitation d'opportunités**

| Processus   | Action nécessaire à ce stade  | Style d'apprentissage | Forces du style d'apprentissage   |
|-------------|---|-----------------------|---|
| Préparation | Faire l'inventaire et l'analyse des connaissances et des expériences accumulées | Convergent            | Abstraction et analyse des connaissances existantes pour résoudre un problème                             |
| Incubation  | Considération des différentes options et possibilités                           | Assimilation          | Conceptualisation, réflexion et observation pour relier ensemble des activités apparemment disparates     |
| Évaluation  | Évaluation des idées pour tester leur faisabilité initiale                      | Divergent             | Utilisation d'expérience concrète, d'observation et d'imagination pour offrir une meilleure signification |
| Élaboration | Planification, exécution de tâches et exploitation                              | Accommodation         | Utilisation de l'expérience et de l'expérimentation pour exécuter les plans, prendre action               |

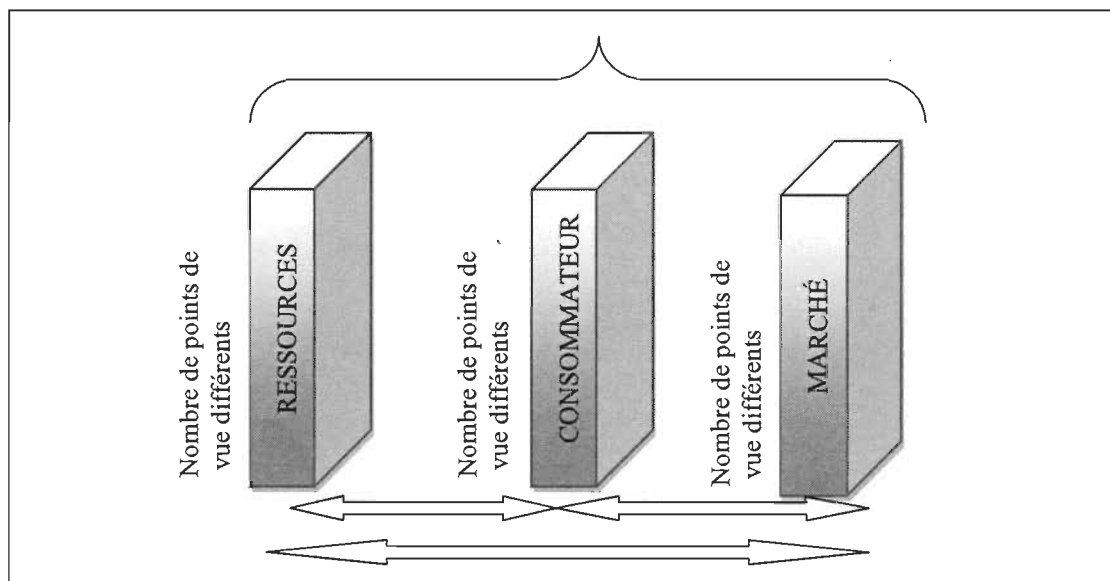
Source : Corbett (2005, p.484)

L'incubation, quant à elle, serait favorisée par l'assimilation, un mélange d'expérimentation active et d'observation réfléchie. L'incubation n'est pas une période de résolution de problème, mais plutôt un moment où les différentes options sont considérées (Lumpkin, Hills et Shrader, 2004). Les individus présentant un style d'apprentissage par assimilation seraient plus à même d'être efficaces dans la période d'incubation. Les "divergents", favorisant l'expérience concrète et l'observation réfléchie, seraient les plus adaptés à la phase d'évaluation, dans laquelle les individus doivent confronter leurs idées pour en assurer la faisabilité et la pertinence. Finalement, l'élaboration nécessiterait davantage un style d'apprentissage accommodateur, qui met l'accent sur l'expérimentation active et l'expérience concrète. Les individus ayant ce style d'apprentissage aiment l'action et le concret, nettement nécessaires dans cette phase d'élaboration.

D'autres modèles relient les domaines de la créativité et de l'entrepreneuriat. Smith et DiGregorio (2003) font un tel rapprochement. Ces auteurs, s'inscrivant dans

une approche de rationalité limitée, conçoivent les opportunités comme des problèmes d'informations et de connaissances pouvant être résolus par des activités relevant de la créativité. En accord avec certains travaux dans le domaine de la créativité, les auteurs proposent que les actions entrepreneuriales, qui ont la caractéristique d'être nouvelles et créatives, soient le fruit d'une bissociation, un processus qui amène les individus à combiner deux (ou plus) matrices d'information généralement non reliées : « *the sudden intershocking of two previously unrelated skills, or matrices of thought* » (Koestler, 1964, p.121). Le processus de bissociation, tel que schématisé par les auteurs, est présenté à la figure 10.

Figure 10  
Formation d'opportunités selon Smith et DiGregorio (2003)



Source: Smith et DiGregorio (2003, p.142)

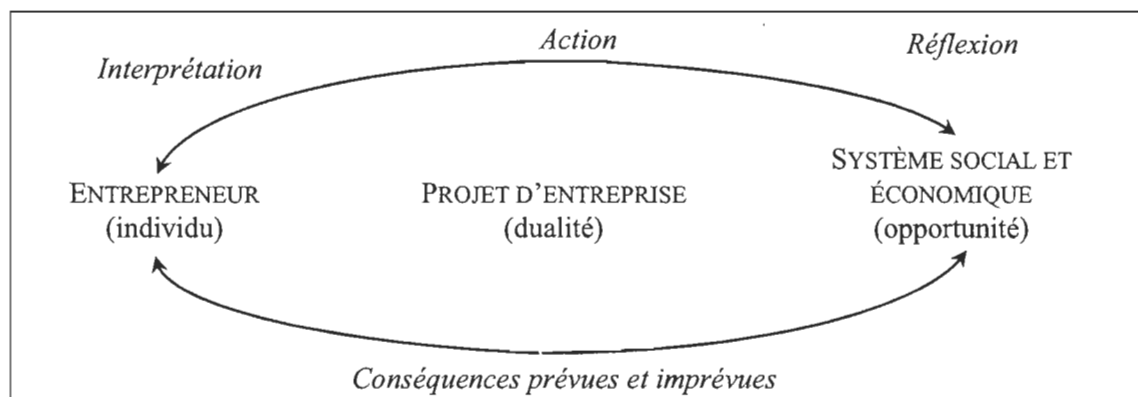
Ainsi vue, l'identification d'opportunités pourrait s'exprimer par un processus de bissociation. Dans un tel contexte, le degré de motivation, l'ampleur et la profondeur des connaissances de même que les habiletés créatives de l'entrepreneur influenceraient sa volonté et sa capacité à développer, combiner et



examiner des combinaisons complexes de matrices d'informations. Par ailleurs, les auteurs émettent la possibilité que le processus de bissociation puisse mener à des opportunités équilibrantes tout comme à des opportunités déséquilibrantes, selon le degré de complexité de la combinaison d'informations.

Plus récemment, d'autres auteurs ont proposé d'aborder le processus de formation d'opportunités sous l'angle de la théorie de la structuration (Chiasson et Saunders, 2005; Sarason, Dean et Dillard, 2006). Devant l'opposition entre la conception objective de l'opportunité, qui suggère que les opportunités existent et attendent d'être reconnues, et subjective qui s'inscrit davantage dans une perspective de formation et de création d'opportunités, les auteurs utilisent une nouvelle approche, la théorie de la structuration, et proposent que l'opportunité et l'entrepreneur doivent se concevoir dans une relation de dualité (figure 11).

Figure 11  
Formation d'opportunités selon Sarason *et al.* (2002)



Source : Sarason *et al.* (2002, p.24)

Les auteurs présentent plusieurs propositions relatives à l'entrepreneuriat selon la théorie de la structuration. Nous ne présenterons ici que les cinq plus fondamentales (tableau 8). Les auteurs s'inspirent de la réflexion de Shane et

Venkataraman (2000) selon laquelle l'essentiel de l'entrepreneuriat réside dans le nexus opportunité-entrepreneur. Cependant, plutôt que de concevoir l'opportunité et l'entrepreneur comme deux entités distinctes, la théorie de la structuration propose de les concevoir comme des entités qui ne peuvent exister l'une sans l'autre et par conséquent, ne peuvent être comprises l'une sans l'autre (voir figure 11). Les deux entités co-évoluent : « [...] *opportunities are not merely discovered in the sense that an entrepreneur finds a market gap or imperfection but are created by the entrepreneur through the recursive processes of interpretation and influence* » (Sarason *et al.*, 2005, p.9). Selon ces derniers propos des auteurs, l'opportunité relève davantage de la création que de la découverte.

Tableau 8

Quatre propositions relatives à l'entrepreneuriat suivant la théorie de la structuration

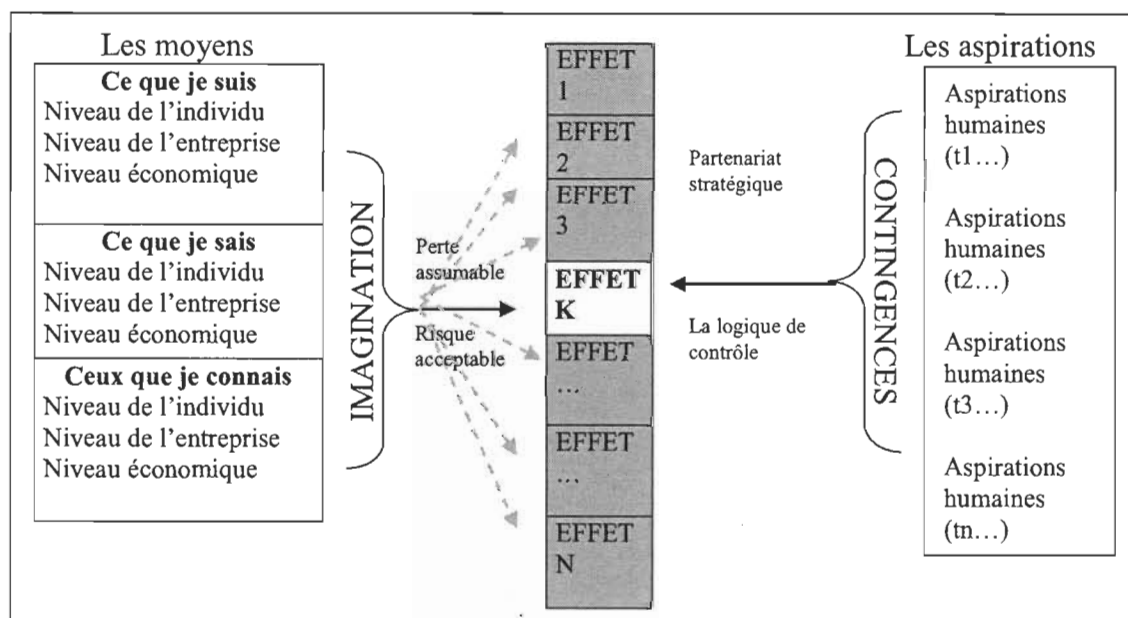
|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Proposition<br/>1</b> | Les opportunités ne constituent pas des phénomènes singuliers, mais varient selon les individus; elles sont idiosyncratiques.   |
| <b>Proposition<br/>2</b> | Les entreprises sont le résultat d'actions intentionnelles qui sont réalisées à travers une interaction unique de co-évolution entre l'entrepreneur et le système socio-économique.                     |
| <b>Proposition<br/>3</b> | Le processus de co-évolution associé à la création et au développement d'une entreprise implique les processus réflexifs et récursifs d'interprétation, d'action, de conséquence et de réflexion.       |
| <b>Proposition<br/>4</b> | Parce que les entrepreneurs sont uniques dans leur façon d'interpréter et de réagir au contexte socio- économique, les entreprises sont idiosyncratiques et évoluent selon des trajectoires distinctes. |

Tiré de : Sarason *et al.* (2002)

D'autres travaux sont à même de permettre d'approfondir les notions d'opportunités en intégrant des notions de créativité. Le modèle de Sarasvathy (2001) est inspiré de la *Resource-based theory* selon laquelle la source d'avantages

compétitifs d'une entreprise se trouve dans la combinaison des ressources sur lesquelles l'entreprise repose. Cette théorie met l'accent sur les capacités du gestionnaire à sélectionner, développer, combiner et déployer les ressources de l'entreprise, plutôt que sur le positionnement de l'entreprise en fonction de l'environnement. La conception de cette théorie rejoint l'effectuation, en ce qu'elle met davantage l'emphase sur les ressources initiales que sur l'analyse de l'environnement (Colbert, 2004). La figure 12 présente la théorie de l'*effectuation* telle que schématisée par Sarasvathy (2001).

Figure 12  
Formation d'opportunités selon Sarasyathy (2001)



Source : Sarasvathy (2001, p. 253)

L'*effectuation* est processus de prise de décision qui, contrairement à la causalité (traduit de l'anglais *causation*) par laquelle on cherche à trouver le moyen (ressources) d'obtenir un effet (produit), est un processus qui amène à choisir un effet (produit) parmi tous ceux rendus possibles compte tenu des moyens (ressources)

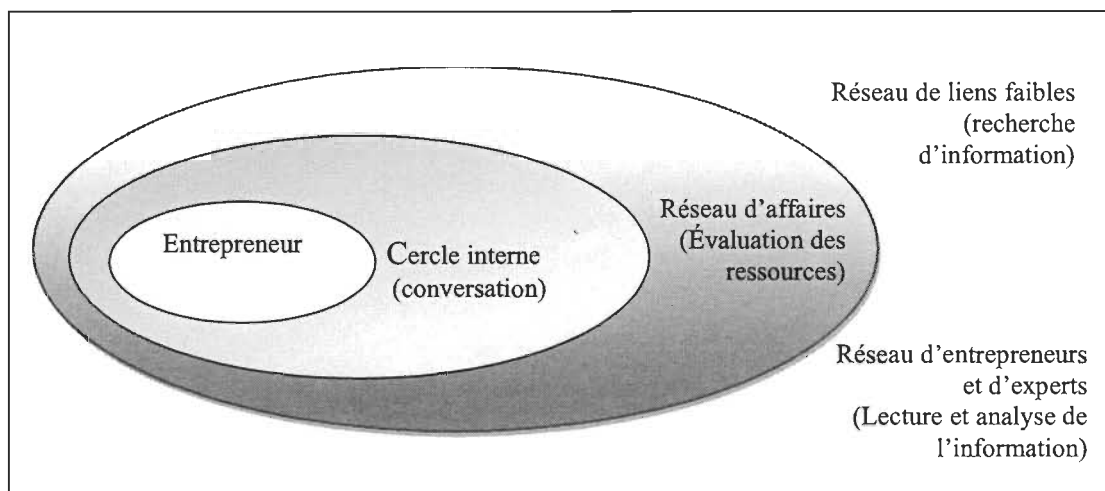
disponibles. Le processus d'effectuation s'amorce avec un ensemble de moyens donnés de même que des aspirations déterminées selon un ensemble d'effets possibles imaginés par l'individu impliqué. Les aspirations, tout comme les moyens, changent dans le temps. L'effet sélectionné est fonction d'un niveau de risque acceptable pour l'individu, de même qu'un degré de contrôle sur l'état futur que l'individu accomplira selon une stratégie.

Tel que mentionné par Sarasvathy (2001), la causalité, tout comme l'effectuation, font partie intégrale du raisonnement humain. Ces modes de raisonnements peuvent se présenter simultanément, se recouvrir et intervenir dans des contextes différents de décisions et d'actions. Ainsi, selon cette théorie, on pourrait supposer qu'il existe plusieurs modes d'identification d'opportunités se différenciant selon le mode de raisonnement sur lesquels ils se basent. Bien que l'auteur ne considère pas l'identification d'opportunités comme un processus purement créatif, il réfère à l'imagination des individus. À partir des différentes ressources, les individus imaginent l'ensemble des possibilités, ce qui relève de la créativité. Ainsi, le processus de raisonnement par effectuation repose sur une première phase de créativité.

Adoptant plutôt une approche socio-cognitive du développement de l'opportunité, De Koning (2003) propose un modèle dans lequel le développement d'une opportunité passe par une série d'activités cognitives. L'auteur distingue les activités de collecte d'information de celles qui visent la création du concept. La première catégorie inclut la recherche, la lecture et l'analyse de l'information, alors que la deuxième catégorie regroupe les activités qui relèvent de l'évaluation des ressources et de la conversation (comme outil de création du concept). À partir d'une série d'entrevues réalisées avec des *serial* entrepreneurs, l'auteur fait un

rapprochement intéressant entre chacune de ces activités et le contexte social (Figure 13).

Figure 13  
Formation d'opportunités selon De Koning (2003)



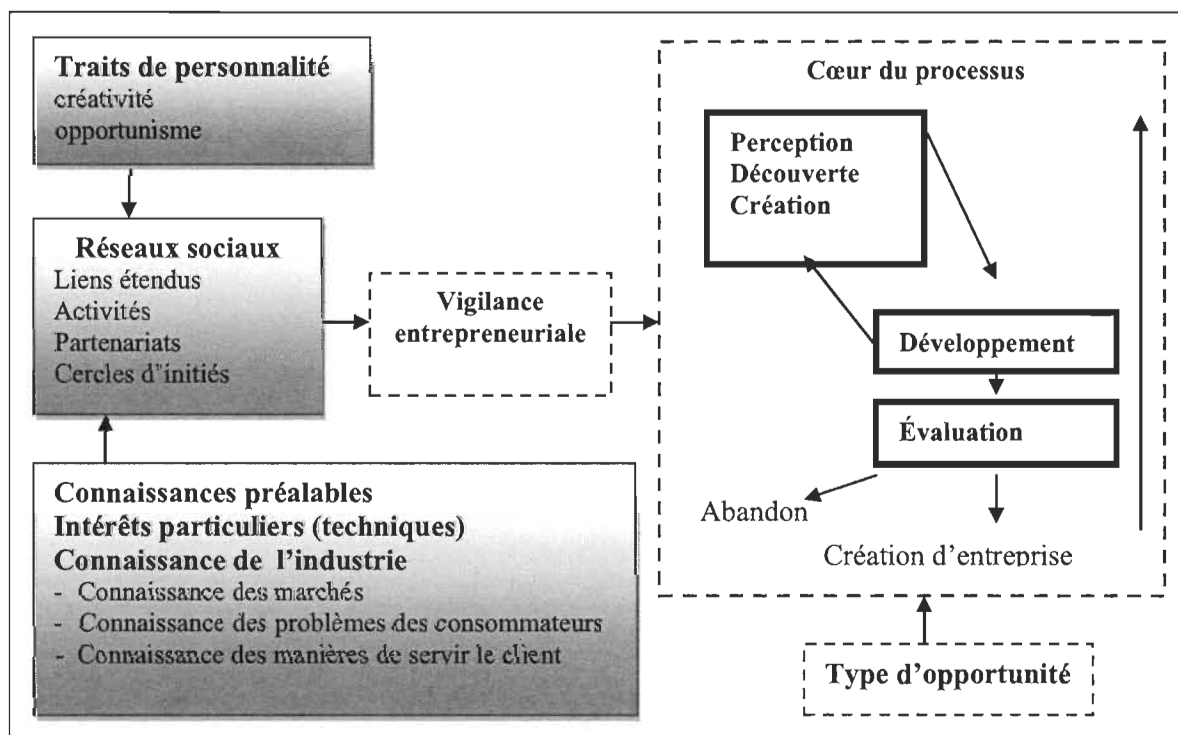
Source : De Koning (2003, p. 283)

Ce qu'elle définit comme le cercle interne de l'entrepreneur correspond à son réseau de liens forts, généralement composé de proches, de famille et d'amis. De Koning (2003) y associe les activités de *thinking-through-talking* qui correspondent aux différentes conversations permettant à l'entrepreneur de peaufiner et détailler son projet et de définir sa vision. Quant au réseau d'affaires, il correspond aussi à un réseau de liens forts de l'entrepreneur, mais relié spécifiquement au projet d'entreprise. La création de ce réseau est associée aux activités de développement des opportunités qui permettent l'évaluation des ressources. Le réseau de liens faibles est composé de contacts avec lesquels l'entrepreneur est plus rarement en relation. Mais comme l'auteur le signale, ce réseau est une importante source d'information et les liens qui le composent peuvent éventuellement se transformer en contacts d'affaires. Le réseau de liens faibles est particulièrement utile dans le contexte des activités de

recherche d'information. Finalement, un réseau à liens faibles composé d'entrepreneurs et d'experts servirait plus spécifiquement à la lecture et l'analyse des informations que l'entrepreneur utilise dans le but de développer l'opportunité. C'est donc dire que pour De Koning, l'individu construit son opportunité d'affaire à travers une série de réseaux, source de capital social, qui lui fournissent des informations générales et spécifiques utiles.

Le dernier modèle que nous présentons est celui de Ardichvili, Cardozo et Ray (2003) qui ont cherché à développer un modèle théorique reposant sur les connaissances actuelles en matière d'identification d'opportunités. S'inspirant des travaux théoriques et empiriques, ils ont élaboré un modèle d'identification et de développement d'opportunités (figure 14).

Figure 14  
Formation d'opportunités selon Ardichvili *et al.* (2003)



Source : Ardichvili *et al.* (2003, p.118)

On peut constater que le modèle prend en compte les facteurs généralement reconnus dans la littérature : les traits de personnalité, les réseaux sociaux, les connaissances préalables et la vigilance. Aussi, les auteurs incluent dans le cœur du processus différents mécanismes de reconnaissance : perception, découverte et création. Suite à l'identification suivent les étapes de développement et l'évaluation. Ardichvili *et al.* (2003) avancent que le processus lui-même est influencé par le type d'opportunité. Nous reviendrons dans la prochaine section sur les différences que font les auteurs entre les quatre types d'opportunités qu'ils proposent.

Nous venons de présenter plusieurs modèles d'identification d'opportunités, regroupés selon trois catégories : découverte/identification, reconnaissance/perception et création/développement/formation. Tous ces modèles ont pour objectif de décrire le processus qui mène à la découverte de ce nous avons défini comme " une chance d'introduire des produits, services ou processus relevant de l'innovation, dans une industrie ou un marché, menant à la réalisation d'un profit ". Nous pourrions constater, dans la prochaine section, que les auteurs adoptent de plus en plus une vision pluraliste en admettant que plusieurs mécanismes peuvent permettre de découvrir des opportunités.

### 2.3 Pluralité des processus et mécanismes

Nous avons fait état des facteurs influençant l'identification d'opportunités et nous avons aussi présenté de nombreux modèles du processus d'identification d'opportunités. Le dernier modèle que nous avons présenté (Ardichvili *et al.*, 2003) fait place à plusieurs mécanismes pour identifier des opportunités. Tout comme Ardichvili *et al.* (2003), certains auteurs, plutôt que de mettre en opposition les différents processus d'identification d'opportunités, les présentent sur un continuum. Ces auteurs défendent l'idée qu'il existe plusieurs variantes dans les processus et les

mécanismes générant des opportunités (Shane, 2003; Smith, Matthews et Schenkel, 2009; Yu, 2001), auxquelles se rattachent différents mécanismes d'identification.

D'autres adoptent cette perspective. Par exemple, Chandler, De Tienne et Lyon (2003) retracent trois principaux mécanismes pour identifier des opportunités. Le premier, la découverte fortuite, repose sur la vigilance et fait davantage appel à la recherche passive. Il s'agit pour l'individu de demeurer réceptif aux signaux que lui fournit l'environnement. On peut associer à la découverte fortuite la sérendipité, i.e. l' " heureuse coïncidence ". Il s'agit d'un concept souvent vu comme l'art de trouver ce qu'on ne cherche pas, de faire des découvertes accidentelles. Mais comme le précisent Robinson et Stern (2000), la sérendipité a deux aspects importants : non seulement l'accident (l'imprévu) mais aussi la sagacité, i.e. l'acuité et la finesse de perception, qui permet la découverte. Ils rappellent aussi : « une coïncidence peut simplement être heureuse si les personnes concernées peuvent lui trouver une valeur » (Robinson et Stern, 2000, p. 227). Le deuxième mécanisme proposé par Chandler *et al.* (2003) est la recherche active. Dans ce cas, l'identification d'une opportunité repose sur une recherche d'information motivée, délibérée et consciente. Finalement, le dernier mécanisme, la création, utilise les capacités humaines et les habiletés créatives pour générer des opportunités.

À l'image de Chandler *et al.* (2003), les auteurs sont de plus en plus nombreux à tendre vers une pluralité des mécanismes permettant d'identifier des opportunités (Sarasvathy, Dew, Velamuri et Venkataraman, 2003; Shane, 2003; Yu, 1998). À l'esprit de Shane (2003), non seulement les formes d'opportunités mèneraient à un entrepreneuriat différent, mais elles devraient normalement impliquer des mécanismes d'identification et des modes d'exploitation différents (p.21). En ce sens, Yu (1998) associe les opportunités ordinaires à un mécanisme de



découverte et les opportunités extraordinaires à l'exploration, un mécanisme nécessitant davantage d'effort.

Plus récemment, Sarasvathy *et al.* (2003) ont distingué trois visions de l'opportunité, auxquelles ils rattachent des modes de reconnaissance différents. La première associe la reconnaissance d'opportunités à un processus de déduction qui consiste à reconnaître la possibilité d'arrimer des ressources existantes à une demande existante. Une deuxième vision associe la découverte d'opportunités à un processus d'induction qui mène à la découverte d'une demande ou d'une offre inexistante pouvant être combinée à une demande ou une offre existante. Finalement, une troisième vision associe la création d'opportunités à un processus d'abduction par lequel tant l'offre que la demande doivent être créées, ces dernières nécessitant l'invention de nouveaux moyens.

Dans le même sens, Ardichvili *et al.* (2003) affirment que le type d'opportunités influence le mécanisme nécessaire à son identification. Ils distinguent quatre catégories d'opportunités variant en fonction de leur degré de développement: le rêve, la résolution de problème, le transfert technologique et la création d'entreprise<sup>13</sup> (figure 15). Pour représenter leur typologie, les auteurs utilisent deux axes, la recherche de valeur, i.e. un problème, et la capacité de création de valeur, i.e. la solution.

Pour Ardichvili *et al.* (2003), les opportunités qui mènent à la création d'une entreprise doivent être composées d'une demande et d'une offre. Un peu comme pour

---

<sup>13</sup> Afin d'être fidèle aux propos des auteurs, nous utilisons les mêmes termes que Ardichvili *et al.* (2003), bien qu'ils réfèrent davantage à des processus qu'à des types d'opportunités. Dans le texte original anglais, les auteurs réfèrent aux quatre catégories de la façon suivante : *dreams, problem solving, technology transfer* et *business formation*.

Sarasvathy *et al.* (2003), selon l'existence initiale de l'offre et de la demande, l'identification d'opportunités nécessitera plus ou moins de développement. Par exemple, dans le cadran IV, ce que les auteurs appellent la " formation d'entreprise " correspond à une opportunité pour laquelle un problème et une solution sont préalablement connus; le développement de l'opportunité n'implique alors que la capacité de faire le lien entre des ressources connues et des besoins connus pour former une entreprise. À l'extrémité, le cadran I est associé au " rêve ", puisque ni le problème ni la solution ne sont connus. Contrairement à la " formation d'entreprise " qui ne nécessitait que la mise en relation de deux éléments connus, le " rêve " nécessite un effort de développement beaucoup plus grand : il faut à la fois créer le produit/service et la demande. Ardichvili *et al.* (2003) y associent les travaux des artistes et des inventeurs.

Figure 15  
Types d'opportunités

|   |               | Recherche de valeur (problème) |                            |
|---|---------------|--------------------------------|----------------------------|
|   |               | Non identifié                  | Identifié                  |
| Capacité de création de valeur (solution) | Non identifié | I- Rêve                        | II- Résolution de problème |
|   | Identifié     | III-Transfert technologique    | IV- Formation d'entreprise |

Source : Ardichvili *et al.* (2003, p.117)

Entre ces deux extrémités, on retrouve dans les deux autres cadrans, la " résolution de problème " (cadran II) et " le transfert technologique " (cadran III). Dans le cadran II, l'opportunité prend source dans un problème identifié. Le développement de l'opportunité consiste alors à créer un nouveau produit ou service

(solution) dans le but de répondre au problème. Finalement, dans le cadran III, le transfert technologique, relève d'une solution qui n'est pas encore associée à un problème. Dans ce cas, le développement de l'opportunité passe par la recherche d'une application (problème) pour un produit/service identifié (solution).

Ce que tentent de montrer Ardichvili *et al.* (2003), c'est que le processus qui permet le développement des opportunités diffère selon les contextes. Il pourra, selon le cas, être davantage orienté sur le développement de produits et services (i.e. la création), sur la recherche d'applications (i.e. la découverte) ou encore sur l'arrimage entre les ressources et les besoins (i.e. la perception).

Plus récemment, Smith *et al.* (2009) présentent également une conception de l'opportunité dans laquelle cette dernière peut se présenter sous deux formes. Les auteurs parlent alors d'opportunité tacite et d'opportunité codifiée ; alors que la dernière est bien documentée, articulée et facilement communicable, la première l'est beaucoup moins. Les auteurs associent à chacune de ces opportunités des mécanismes différents. Pour eux, l'opportunité codifiée peut être identifiée par une recherche systématique et délibérée, alors que l'opportunité tacite relève plutôt de la découverte, associée à l'expérience d'un individu, ou d'un groupe, dans une perspective collective.

Les propos des différents auteurs laissent croire qu'il est justifié d'adopter une conception pluraliste de l'opportunité et de son identification. Il paraît en effet réducteur de se contraindre à une seule conception, d'autant plus que ce faisant, notre compréhension demeure limitée. Puisqu'il est possible de concevoir l'existence de plusieurs mécanismes pour identifier des opportunités, on peut alors penser que l'identification de certaines opportunités puisse être le fruit d'un processus collectif. Le présent projet de recherche s'inscrit dans cette avenue. Nous proposons ici une

nouvelle perspective, une façon différente d'aborder le processus d'identification d'opportunités. Les pratiques d'identification collective d'opportunités, que nous nous proposons d'explorer, semblent constituer une avenue intéressante pour générer des opportunités entrepreneuriales.

Jusqu'à maintenant, nous avons approfondi la littérature sur l'identification d'opportunités. Nous avons présenté plusieurs facteurs ayant un impact sur les capacités à identifier des opportunités entrepreneuriales. Nous avons aussi fait état de la variété de modèles schématisant le processus d'identification d'opportunités. Finalement, nous avons soulevé l'existence de plusieurs types d'opportunités entrepreneuriales, ces dernières faisant appel, aux dires des auteurs, à différents mécanismes pour être identifiées. Toutefois, malgré la pluralité des mécanismes d'identification d'opportunités proposés dans la littérature, aucun d'entre eux ne repose sur un processus collectif.

La prochaine sous-section s'attarde à la pertinence théorique d'étudier un concept comme celui de l'identification collective d'opportunités. Plus spécifiquement, nous revenons sur quatre facteurs qui s'avèrent utiles pour poser les fondements d'une perspective collective de l'identification d'opportunités: l'information, l'apprentissage, la créativité de même que le capital social et les réseaux. Nous spécifions en dernier lieu les objectifs de recherche.

### 3. PROBLÈME SPÉCIFIQUE DE RECHERCHE

Nous avons pu constater que plusieurs facteurs influencent le processus d'identification d'opportunités. Les traits de personnalité et les caractéristiques individuelles constituent une part importante de ces facteurs: la vigilance

entrepreneuriale (*alertness*) (Baron et Ensley, 2003; Kaish et Gilad, 1991; Kirzner, 1979; Palich et Bagby, 1995), les variables cognitives (Baron, 1998; Christensen, 1989), la confiance (Craig et Lindsay, 2001; Zietsma, 1999), la perception d'efficacité (Krueger et Dickson, 1994; Ozgen, 2003) et la sensibilité au gain financier (McMullen et Shepherd, 2002; Shepherd et DeTienne, 2005). Bien qu'ayant une importance sur le processus individuel d'identification d'opportunités, ces facteurs ne permettent pas de justifier la pertinence de s'intéresser à des pratiques reposant sur un processus collectif d'identification d'opportunités.

La recension des écrits a cependant permis d'identifier quatre autres groupes de facteurs, qui eux, s'avèrent utiles pour poser les fondements d'une perspective collective de l'identification d'opportunités. Il s'agit de l'information et les connaissances préalables (Ardichvili et Cardozo, 2000; Davidsson et Honig, 2003; Shane, 2000; Sheperd et De Tienne, 2001, 2005; Ucbasaran *et al.*, 2003), l'apprentissage (Corbett, 2002; Dimov, 2003), la créativité (Christensen *et al.*, 1994; DeTienne et Chandler, 2004; Hills *et al.*, 1997; Ko et Butler, 2003;), le capital social et les réseaux (Ardichvili et Cardozo, 2000; Arenius et De Clercq, 2005, Davidsson et Honig, 2003; Singh *et al.*, 1998).

Il est par ailleurs intéressant de constater que ces trois de ces quatre groupes de facteurs ont été évoqués par les intervenants sondés dans le cadre de la résidence comme des raisons expliquant pourquoi certains entrepreneurs potentiels ont de la difficulté à identifier des opportunités<sup>14</sup>. Dans la prochaine section, nous montrons comment ces facteurs, qui ont déjà une influence sur le processus individuel, peuvent être favorisés lorsque le processus est collectif.

---

<sup>14</sup> Voir section « Le problème managérial », p.7.

### 3.1 Information et processus collectif d'identification d'opportunités

À l'image de la perspective individuelle de l'identification d'opportunités, on parle généralement de l'accès à l'information en des termes individuels, ce qui amène les auteurs à affirmer que les entrepreneurs ont avantage à chercher à identifier des opportunités dans un domaine qui leur est familier (Fiet, Piskounov et Patel, 2005). Mais lorsque plusieurs individus sont en action dans le processus d'identification d'opportunités, les sources d'information sont multiples et les champs de connaissances spécifiques se multiplient. Ainsi, parce qu'il permet de compter sur un plus grand champ de connaissances, le processus "collectif" d'identification d'opportunités devrait permettre de surmonter certaines contraintes associées à la recherche d'information au niveau individuel. En effet, l'objectif d'une pratique collective est généralement de contrer les obstacles individuels (Berger-Douce, 2005).

Dans une perspective collective, l'information devient un concept central, car c'est notamment dans sa diversité qu'elle prend toute sa valeur (Julien 1996). L'identification d'opportunités, si elle fait intervenir plus d'un individu, est alors influencée par autant de bassins d'information et de connaissances préalables. La mise en commun des ressources informationnelles individuelles au service de l'identification collective d'opportunités donne accès à un réservoir beaucoup plus grand de connaissances et d'informations et elle peut réunir des individus possédant des informations variées et complémentaires : informations sur les marchés, sur les consommateurs, sur les technologies, etc. Un plus grand volume de connaissances et d'information, par la mise en commun, devrait, suivant le constat de certains auteurs (Shepherd et DeTienne, 2002, 2005), permettre l'identification d'un plus grand nombre d'opportunités.

D'ailleurs, Christensen (1989) stipule que pour faciliter l'identification d'opportunités, il faut favoriser l'acquisition d'une connaissance profonde dans un domaine, ou encore se regrouper avec les individus qui possèdent ces connaissances, offrant ainsi une perspective allant au-delà de l'individu. Gordon, Schoenbachler, Kaminski et Brouchous (1997), qui s'intéressent au développement de produits en milieu organisationnel, vont dans le même sens en suggérant d'impliquer davantage l'équipe de vente dans l'identification d'opportunités, cette dernière constituant une source importante d'information sur la clientèle et ses problèmes.

### **3.2 Apprentissage et processus collectif d'identification d'opportunités**

Certains auteurs ont fait un parallèle entre le mode d'apprentissage et la capacité des individus à identifier des opportunités (Corbett, 2002; Dimov, 2003). Comme nous l'avons présenté précédemment, une adéquation entre les connaissances initiales et le mode d'apprentissage favoriserait l'identification d'opportunités (Corbett, 2002; Dimov, 2003).

À un niveau plus conceptuel, Corbett (2005) prétend que chacune des phases du processus d'identification d'opportunités serait favorisée par un style d'apprentissage. Or, si le processus d'identification d'opportunités repose sur un groupe, c'est-à-dire sur un regroupement de personnes dont les styles d'apprentissage sont variés, la réalisation des différentes phases du processus pourrait possiblement être facilitée. Cette réflexion rejoint d'ailleurs les propos de certains auteurs selon lesquels l'hétérogénéité des styles d'apprentissage permet d'atteindre de meilleures performances dans un groupe de travail (Alfonseca, Carro, Martin, Ortigosa et Paredes, 2006). La combinaison d'individus convergents, divergents, assimilateurs et accommodateurs permet encore une fois de contrer certaines limites individuelles. Dans un processus individuel, une personne favorisant l'apprentissage par

accommodation pourrait éprouver certaines difficultés dans les phases de préparation et d'incubation; mais dans un processus collectif, il pourra compter sur la contribution d'un convergent ou d'un assimilateur pour compléter ces étapes.

### 3.3 Créativité et processus collectif d'identification d'opportunités

Hills *et al.* (1999) qui ont présenté l'identification d'opportunités comme un processus essentiellement créatif, s'interrogent sur sa possible dimension collective. Bien que les auteurs n'approfondissent pas la réflexion, il paraît justifié de se poser la question : puisque la créativité, notamment dans les organisations, est souvent recherchée à travers des groupes, le processus d'identification d'opportunités peut-il lui aussi reposer sur un groupe et ainsi devenir un phénomène collectif? Poser la question, c'est déjà un peu y répondre.

En matière de créativité, de plus en plus de travaux portent sur les groupes et les organisations. En effet l'interaction dans les groupes et équipes serait une source féconde d'innovations et d'idées créatives (Paulus, 2000, p.237). Considérant l'influence, soulevée par plusieurs, de la créativité sur l'identification d'opportunités, il est possible de croire que cette dimension puisse prendre encore plus d'importance dans une perspective collective. En impliquant plusieurs individus, l'identification d'opportunités permet non seulement de mettre à contribution les capacités créatives de tous et chacun mais surtout de générer une dynamique créative susceptible d'amener le groupe à identifier davantage d'idées nouvelles et d'opportunités.

Sans avoir porté directement sur l'identification d'opportunités, plusieurs travaux ont associé créativité et entrepreneuriat. Certains vont même jusqu'à parler de créativité entrepreneuriale plutôt que d'entrepreneuriat (Sternberg et Lubart, 1999).



Dans cet esprit, Lee, Florida et Acs (2004) ont réussi à montrer que la création d'entreprises est plus forte dans les régions présentant un fort taux de créativité<sup>15</sup>. Pour eux, la créativité est donc un élément favorisant l'entrepreneuriat. Suivant la logique de ces auteurs, il serait certainement possible de poser l'hypothèse que l'identification collective d'opportunités d'affaires peut être grandement favorisée par l'action de personnes créatives dans un milieu.

### 3.4 **Capital social, réseaux et processus collectif d'identification d'opportunités**

Dans une perspective collective, les réseaux sont multipliés, tout autant que le capital social en découlant. Pour l'entrepreneur, le capital social s'avère une ressource aussi importante que le capital financier ou le capital humain. Il est le complément contextuel du capital humain (Liao et Welsch, 2005) et est reconnu pour ouvrir de nouvelles possibilités en donnant accès à des informations utiles, fiables, exclusives et peu redondantes (Bruderl et Preisendorfer, 1998). Il sert aussi de mécanisme d'appropriation et de représentation de l'environnement (Johannisson, 1988; Weick, 1969) et certains considèrent que les individus dont le capital social est élevé tirent davantage profit de leur propre capital humain (Burt, 1997).

Au départ étudié dans l'optique de favoriser les liens familiaux et communautaires (Coleman, 1988; Putnam, 1993), on s'intéresse de plus en plus au capital social pour son rôle dans le développement économique et communautaire (Callois, 2004; Flora, 1998; Warner, 1999). Bien que l'on puisse retracer certaines définitions, le concept de capital social demeure ambigu (Durlauf et Fafchamps, 2005). Coleman (1990) en parle comme des connaissances, normes et règles que les

---

<sup>15</sup> Les auteurs ont utilisé l'Index Bohémien pour mesurer le niveau de créativité, un index qui mesure la proportion de créatifs dans une société (artistes, bohémiens, inventeurs, etc.)

individus partagent et utilisent dans leurs interactions. Lin (2001) quant à lui, en donne la définition suivante : « *ressources embedded in a social structure, which are accessed/mobilized in purposive actions* » (p.24-25). Ainsi, comme le rappelle Callois (2004), le capital social est un ensemble de ressources (au sens large) pour les individus qui sont liés à des rapports sociaux. Il fait aussi la distinction importante entre les relations sociales et le capital social : « ces dernières ont un attribut de flux, alors que le capital social est un "stock". Avoir du capital social, c'est donc être en mesure de mobiliser des relations sociales à son avantage » (p.554).

Bien que le capital social soit différent des "relations sociales", les deux concepts sont très liés, puisque le capital social prend source dans la structure et le contenu des relations entre les acteurs sociaux (Adler et Kwon, 2002). Les bénéfices du capital social reposent principalement sur trois dimensions : la transmission de l'information, la réduction de l'opportunisme et la coopération (Adler et Know, 2002; Callois, 2004). Ainsi, le capital social peut offrir un accès à des informations variées mais fiables, à un sentiment d'appartenance, de loyauté et de confiance, de même qu'à des relations d'entraide permettant de réduire l'incertitude.

Ainsi, les relations sociales de l'entrepreneur ont un impact sur ses capacités à identifier des opportunités. Comme le font remarquer Christensen et Petersen (1990), la capacité à aller chercher de l'aide extérieure pour identifier des opportunités permet à l'entrepreneur d'avoir accès à une variété d'idées nouvelles. D'ailleurs, la perspective collective de l'identification d'opportunités s'inscrit dans cet esprit. Il semble qu'en faisant appel à de l'aide extérieure, par le biais d'un réseau, l'individu puisse augmenter sa capacité à identifier une opportunité entrepreneuriale.

Qui plus est, les travaux empiriques donnent davantage de poids aux liens faibles (Arenius et De Clercq, 2005; Davidsson et Honing, 2003; Singh *et al.*, 1999).

Par exemple, certains entrepreneurs par le biais de mentors, de conseillers ou de brainstorming sont parvenus à identifier des opportunités d'affaires qu'ils n'auraient pas identifiées autrement (Orwa, 2003). On peut donc dire que c'est sur la base des bénéfices du capital social et des réseaux que la démarche collective d'identification d'opportunités prend son sens.

Lyons (2000) considère que le capital social peut permettre de contrer certains obstacles au développement entrepreneurial comme le manque de créativité, le manque de compétences ou encore le manque de connaissances. Certains le voient même comme la base de la culture entrepreneuriale (Flora, 1998; Joyal, 2002; Julien, 2005). Toutefois, de plus en plus d'auteurs mettent l'accent sur les effets pervers que peut engendrer le capital social. Par exemple, il semble que des liens trop denses puissent limiter la diversité des échanges, générer un fonctionnement en réseau et alimenter le manque d'initiative personnelle (Callois, 2004). En ce sens, non seulement la densité mais aussi la nature du capital social (prédominance des liens faibles ou forts) ont un impact sur les apports que ce dernier peut avoir sur le développement (Warner, 1999).

Le capital social peut être étudié en mettant l'accent sur les liens externes (*bridging*); on s'intéresse alors aux relations que les acteurs entretiennent avec d'autres acteurs dans les différents réseaux sociaux. On peut cependant s'intéresser davantage aux liens internes (*bonding*) qui se penchent plutôt sur les caractéristiques des différents liens à l'intérieur d'une collectivité. On cherche alors à comprendre la cohésion sociale qui facilite l'action collective. Deux unités d'analyse sont alors envisageables : l'individu et le groupe. Dans le cadre des pratiques d'identification collective d'opportunités, le capital social revêt une double importance. Le fait de regrouper plusieurs personnes permet au niveau individuel de multiplier le "stock" de capital social disponible. Par ailleurs, les pratiques collectives permettent de tirer

profit du capital social d'un milieu en suscitant une action collective d'identification d'opportunités.

Nous venons de présenter quatre groupes de facteurs (l'information, l'apprentissage, la créativité, les réseaux et le capital social) permettant, selon nous, de justifier l'intérêt que doivent porter les chercheurs à la perspective collective de l'identification d'opportunités. Il va sans dire, cependant, que dans cette perspective collective, les caractéristiques relevant de l'individu (personnalité, cognition, mode d'apprentissage, etc.) demeurent des facteurs influençant le processus. Notre volonté première est ici de démontrer qu'une conception collective de l'identification d'opportunités peu théoriquement être supportée.

### **3.5 Objectif spécifique de recherche**

L'objet de recherche, parce qu'il n'a pas encore fait l'objet de travaux empiriques, ni même théoriques, doit être abordé dans une approche exploratoire. Dans le cadre de cette recherche, notre objectif, d'un point de vue pratique, est de favoriser l'efficacité des démarches d'identification collective d'opportunités de manière à soutenir les efforts des intervenants dans leur volonté de stimuler la création et le développement d'entreprises dans leur milieu. Considérant l'absence de littérature abordant l'identification d'opportunités dans une perspective collective, il nous a semblé nécessaire d'explorer le fonctionnement de ce processus collectif pour en permettre la description et l'identification de facteurs clés de succès. Ultimement, l'exploration visait dégager une modélisation des démarches, de façon à orienter les praticiens et offrir des repères théoriques pour poursuivre l'étude de cet objet de recherche. L'étude est circonscrite dans trois objectifs spécifiques de recherche :

1. Explorer et comprendre le fonctionnement des pratiques d'identification collective d'opportunités, telles que réalisées dans certains milieux;
2. Identifier les principes souhaitables de bon fonctionnement et certains facteurs clés de succès;
3. Développer un modèle de pratique d'identification collective d'opportunités pouvant guider les intervenants en développement économique.

Dans ce deuxième chapitre, nous avons été en mesure de circonscrire le contexte théorique de notre objet de recherche. Nous avons approfondi les connaissances relatives à l'identification d'opportunités et constaté l'absence de repères en matière d'identification collective d'opportunités. Le troisième chapitre présente le cadre opératoire, dans lequel les différentes considérations méthodologiques sont spécifiées.

## **TROISIÈME CHAPITRE**

### **CADRE OPÉRATOIRE**

Nous abordons maintenant le cadre opératoire. C'est dans cette section que sont présentés et justifiés les choix méthodologiques. Dans un premier temps, nous positionnons ce projet par rapport aux différents paradigmes de recherche et précisons la stratégie de recherche adoptée. Nous poursuivons ce chapitre en présentant les choix relatifs à l'échantillonnage et aux méthodes de collecte et d'analyse de données. Nous concluons finalement par les considérations éthiques dont nous avons tenu compte dans la réalisation de cette étude.

#### **1. LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE**

Tout chercheur adopte une position, qu'elle soit explicite ou non, quant à la nature de la réalité et la connaissance. Pour le positiviste, par exemple, la vérité " unique " existe et la connaissance est une réalité indépendante du chercheur, que ce dernier n'a qu'à observer. Dans cette perspective, pour être valable, la connaissance doit provenir d'une démarche objective, utilisant généralement des méthodes quantitatives. Il y a aussi le subjectiviste, pour qui la connaissance relève forcément d'une perception de la réalité, d'une réalité subjective. On retrouve également le constructiviste, lequel se préoccupe de la perception du sujet tout en y combinant sa propre expertise.

Un large débat oppose depuis longtemps le positivisme aux écoles dites relativistes (interprétativisme ou constructivisme). Mais certains, plutôt que de les

voir comme des positions irréconciliables, proposent un autre cadre épistémologique, le pragmatisme, reposant sur la thèse de la compatibilité des paradigmes (Tashakkori et Teddlie, 1998). C'est dans ce courant que s'inscrit notre projet de recherche.

### 1.1 Le pragmatisme

Le pragmatisme s'inscrit dans la catégorie des philosophies antipositivistes dans la mesure où il partage avec ces dernières une conception relativiste du monde (Perret et Girod-Séville, 2002). Mais alors que la plupart des nouveaux paradigmes qui se développent le font en opposition à ceux déjà existants, le pragmatisme les réunit en fondant la validité de la connaissance sur sa pertinence et son utilité, plutôt que sur son processus d'obtention. Ainsi pour les grands noms du pragmatisme tels que Pierce, William James et Dewey, « *truth is what works* » (Howe, 1988).

Contrairement aux autres paradigmes, le pragmatisme met l'accent sur la question de recherche. D'un point de vue pragmatiste, toute réalité est relative au point de vue singulier qui est adopté sur cette réalité et nous n'avons accès, par l'intermédiaire du langage, qu'à des points de vue humains (Perreira, 2006). La question de recherche représente l'angle sous lequel le chercheur compte appréhender la réalité; et les pragmatistes croient que le chercheur est libre de choisir la méthode de recherche la plus adéquate pour donner des résultats pertinents. Le fondement même du pragmatisme repose sur le choix d'un type de recherche répondant le mieux aux besoins de la problématique. Une recherche pragmatique peut faire appel à des méthodes qualitatives ou quantitatives; la position adoptée à cet égard dépend de la question.

Contrairement aux autres paradigmes, qui justifient la valeur de la connaissance en fonction de la démarche ayant permis de la produire, le pragmatisme évalue plutôt la validité d'une connaissance selon sa pertinence et son utilité. Le pragmatiste ne juge pas la méthode, mais la connaissance produite elle-même, et sa capacité à aider " l'action " de l'homme. Dès lors, la justification devient le mot d'ordre. Il ne s'agit plus de faire la démonstration d'une vérité, mais d'obtenir « une meilleure aptitude à traiter les doutes qui entourent ce que nous disons, soit en étayant ce que nous avons déjà dit, soit en décidant de dire quelque chose de légèrement différent » (Rorty, 1995, p.117). Les pragmatistes adoptent un principe d'adéquation pour juger de la validité de la connaissance.

On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée. Si les pragmatistes expriment une méfiance vis-à-vis d'une dichotomie vrai/faux, ils admettent qu'une théorie puisse être meilleure qu'une autre dès lors qu'elle est plus adéquate à une situation donnée (Perret et Girod-Séville, 2002, p. 326).

Il faut ne cependant pas confondre " pragmatique " et " pratique ". Adopter une philosophie pragmatique ne signifie pas mettre de côté la dimension théorique de la connaissance. Toutefois, « les théories académiques et les connaissances spéculatives doivent ultimement, pas nécessairement à court ou à moyen terme, être utilisées dans la manière dont les hommes vivent leur vie » (Wicks et Freeman, 1998, p.136). Notre objectif est donc, tout en suivant une démarche scientifique rigoureuse, de produire une connaissance utile et ancrée dans la réalité des acteurs, i.e. une connaissance adéquate.



## 2. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Il existe un éventail de possibilités en matière de stratégie de recherche. Toutefois, lorsque vient le temps d'en privilégier une, ce sont la question et les objectifs de la recherche qui doivent guider le choix. D'emblée, la nouveauté du sujet, le nombre restreint de cas répertoriés et les visées de l'étude nous ont dirigés vers un devis flexible, s'inscrivant dans la tradition des approches qualitatives, contrairement aux devis fixes plutôt associés à des recherches dites quantitatives. Au départ moins structuré que le devis fixe, le devis flexible évolue et se précise en cours de recherche (Robson, 2002). Considérant la nouveauté de l'objet de recherche, cette flexibilité apparaissait nécessaire pour permettre aux connaissances d'émerger du processus de recherche.

### 2.1 Le type de recherche

Il existe plusieurs types de recherche, lesquels poursuivent des finalités différentes. Bien que notre objectif premier soit l'exploration, d'autres objectifs sous-tendent cette recherche. Comme le mentionne Robson (2002), une recherche peut poursuivre des objectifs de différentes natures, bien qu'un seul soit généralement dominant. Tel que précisé dans le deuxième chapitre, cette recherche poursuit les trois objectifs spécifiques suivants :

1. Explorer et comprendre le fonctionnement des pratiques d'identification collective d'opportunités, telles que réalisées dans certains milieux;
2. Identifier les principes souhaitables de bon fonctionnement et certains facteurs clés de succès;
3. Développer un modèle de pratique d'identification collective d'opportunités pouvant guider les intervenants en développement économique.

Dans le cadre de ce projet de recherche, notre objectif principal en est un d'exploration, ce qui nous situe dans la première catégorie. Nous cherchons en effet à explorer le fonctionnement des démarches collectives d'identification d'opportunités. La finalité est donc la construction et non le test d'un objet théorique (Charreire et Durieux, 1999). Cependant, des objectifs secondaires alimentent aussi notre démarche. Non seulement voulons-nous explorer l'identification collective d'opportunité à travers les démarches étudiées, mais nous souhaitons pouvoir décrire et faire ressortir les principes souhaitables de bon fonctionnement de même que certains facteurs clés de succès. Nous poursuivons donc également un objectif de description. Finalement, nous voulons faire ressortir un modèle de pratique collective d'identification d'opportunités pouvant guider les acteurs du milieu. Nous avons donc un troisième objectif, davantage explicatif.

Il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative. Il s'agit pourtant d'une idée reçue car pour construire ou pour tester, le chercheur peut adopter tout aussi bien une approche quantitative qu'une approche qualitative (Charreire et Durieux, 1999). Le chercheur, pour choisir entre une approche qualitative ou une approche quantitative, doit déterminer s'il accorde la priorité à la qualité des liens d'influence entre les variables ou à la généralisation des résultats (Baumard et Ibert, 1999). Dans le cas de ce projet, c'est davantage la qualité des liens qui est recherchée, nous menant vers une recherche de type qualitative, au sens de Strauss et Corbin (1998a) :

*By the term qualitative research we mean a type of research that produces findings not arrived by statistical procedures or other means of quantification. [...] Some of the data may be quantified as with census or background information about the persons or objects studied, but the bulk of the analysis is interpretative (p.11).*

Plus précisément, parmi l'ensemble des possibilités qu'offrent les démarches qualitatives, nous avons opté pour une approche de théorisation enracinée. Nous pourrions constater dans la prochaine section que cette approche méthodologique permet de répondre aux objectifs de recherche. Cependant, comme le suggèrent Strauss et Corbin (1998a), nous avons choisi de combiner une autre méthode à la théorisation enracinée, soit la méthode Delphi.

## 2.2 La théorisation enracinée

La théorisation enracinée a été présentée pour la première fois dans un ouvrage de Glaser et Strauss (1967), *The discovery of grounded theory*. Il s'agissait à l'époque d'une approche peu conventionnelle, contrastant avec l'approche hypothético-déductive alors largement prônée. C'est dans une volonté de combler le vide entre les mondes théorique et empirique que la théorisation enracinée a d'abord été proposée. Leur ouvrage a permis de découvrir de nouvelles stratégies opérationnelles et de nouvelles pratiques d'interprétation en recherche qualitative.

### 2.2.1 Caractéristiques et fondements

*Itération entre collecte et analyse de données.* La théorisation enracinée a pour objectif premier de générer une théorie " ancrée " dans les données empiriques. Pour Strauss et Corbin (1998b), la théorie est enracinée parce que « *generated and developed recursively through interplay with data* » (p.162). C'est ce que Warburton (2001) appelle la *data dance*, i.e. un processus itératif entre l'analyse et la collecte de données et une comparaison constante entre les données jusqu'à la saturation des concepts.

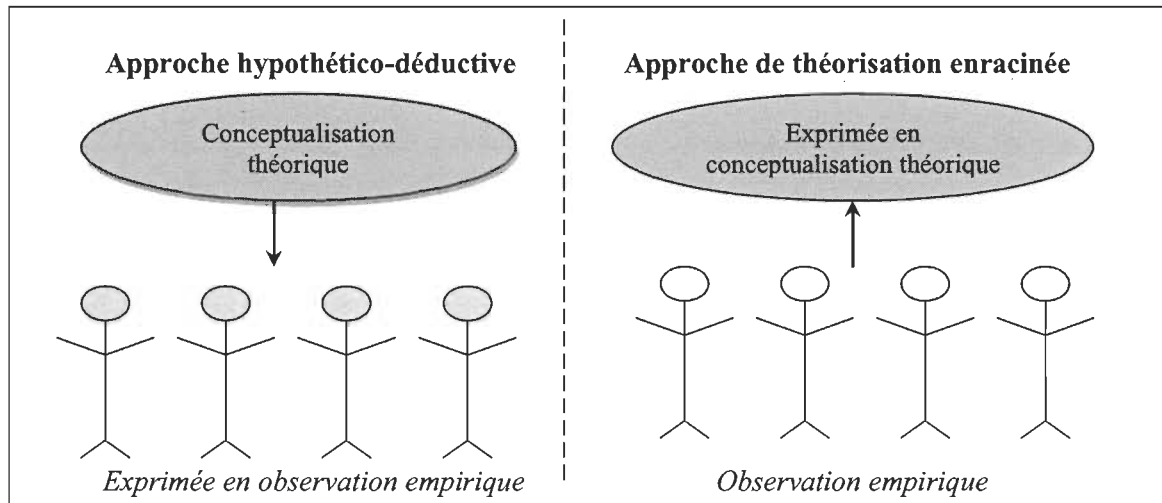
Les modèles ou théories générés par la théorisation enracinée sont denses et reposent sur plusieurs variables. Sans cadre formel de départ, le chercheur recueille de l'information à partir du terrain et tout au long de sa cueillette de données, construit son modèle. Cette construction se réalise par le biais d'une méthode d'analyse qui, en plus d'être simultanée à la cueillette, est en général très structurée (Paillé, 1994; Strauss et Corbin, 1998a).

La procédure proposée en théorisation enracinée en est une de comparaison constante (Glaser et Strauss, 1967), i.e. que chaque nouvelle donnée est comparée à la théorie émergente. Cette comparaison constante constitue d'ailleurs une des caractéristiques distinctives de la théorisation enracinée :

À la différence des théories traditionnelles, d'abord créées, ensuite vérifiées (validées), la plupart du temps par des chercheurs différents et dans des conditions variées, une théorie ancrée est construite et validée simultanément par la comparaison constante entre réalité observée et l'analyse en émergence (Paillé, 1994, p.150).

*Traitement du sujet sans présupposition.* La théorisation enracinée doit avoir une portée pratique, un souci de refléter le concret et elle doit correspondre à la réalité observée (Strauss et Corbin, 1998a). Dans la perspective de Locke (2001), la théorisation enracinée se caractérise par un objectif de recherche et de découverte par le biais d'un contact direct avec la réalité sociale étudiée, tout en rejetant les théories existantes. Cette méthodologie suit une approche inductive qui permet de produire un savoir émergent. La figure 16 schématise la différence entre l'approche hypothético-déductive et l'approche de théorisation enracinée, cette dernière suivant une logique inductive.

Figure 16  
Contraste entre l'axe d'investigation de l'approche hypothético-déductive et celle de l'approche de théorisation enracinée



Source : Locke (2001, p.37 )

*Échantillonnage théorique.* En théorisation enracinée, l'échantillon n'est pas prédéterminé, il se définit plutôt tout au long de la recherche. C'est ce que les auteurs appellent un échantillon théorique (Glaser et Strauss, 1967; Locke, 2001; Strauss et Corbin, 1998a). Le chercheur réalise une première cueillette de données qu'il analyse immédiatement. L'échantillon qui servira à la deuxième collecte est déterminé en fonction des données nécessaires pour alimenter le modèle émergent. Ce processus se poursuit jusqu'à ce qu'il y ait saturation, c'est-à-dire que les nouvelles données n'apportent pas d'éclairage nouveau à la théorie.

### 2.2.2 Évolution des conceptions de la théorisation enracinée

La vision initiale de Glaser et Strauss (1967) a évolué au cours des années et on retrouve aujourd'hui différentes façons de pratiquer la théorisation enracinée. On peut globalement distinguer trois approches distinctes.

D'abord, Glaser (1992), fidèle aux fondements premiers de l'approche, adopte une position qualifiée de puriste par certains (Warburton, 2005). Pour Glaser, le principe premier de la théorisation enracinée est de faire abstraction de la théorie existante. Ainsi, il favorise une attitude d'ouverture, voire de naïveté de la part du chercheur. Dans la perspective de Glaser, le chercheur doit générer une théorie aussi objective que possible, c'est-à-dire libre, autant que possible, des préjugés et des biais que le chercheur peut avoir.

Soulevant le problème d'une telle conception, Charmaz (2000) propose une version constructiviste de la théorisation enracinée. Dans cette approche, la théorie émergente est construite à partir des interprétations du chercheur sur la réalité des sujets. La position de Charmaz (2000), bien qu'ouvrant sur une voie intéressante, restreint la démarche de théorisation enracinée à une finalité descriptive (Glaser, 2002). Comme Glaser (2002) le fait ressortir, la théorisation enracinée ne cherche pas à décrire une réalité ni à dépeindre le portrait d'un phénomène, elle cherche avant tout à générer une théorie. Au-delà de la description, elle vise l'abstraction, la conceptualisation.

La théorie enracinée n'est pas une description. Elle émerge des démarches rigoureuses de comparaison constante et d'échantillonnage théorique – deux procédures fondamentales en théorisation enracinée. Il ne s'agit pas de raconter une histoire mais de générer une théorie par une application rigoureuse des procédures de théorisation enracinée (Glaser, 2002, p.2<sup>16</sup>).

De leur côté, Strauss et Corbin (1998a), de façon plutôt pragmatique, ont orienté leurs travaux sur le développement de procédures d'analyse de données. Pour ces auteurs, les chercheurs sont influencés par leurs travaux préalables et les écoles de

---

<sup>16</sup> Traduit librement de l'anglais.

pensée auxquelles ils adhèrent. Et contrairement à Glaser (1992) qui préfère faire table rase des connaissances existantes, Strauss et Corbin (1998) proposent plutôt de les utiliser comme source de comparaison. Comme ils le font remarquer, il ne s'agit pas de faire une recension exhaustive de la littérature, ou d'identifier au préalable les concepts qui émergeront – ce serait contraire à la philosophie de la théorisation enracinée – mais plutôt de comparer les concepts émergents à la littérature, de façon à identifier les similarités et les nuances.

Ce projet de recherche s'inscrit davantage dans l'approche pragmatique de Strauss et Corbin (1998a). Cette vision pragmatique propose notamment de combiner la théorisation enracinée avec d'autres méthodologies (ce que nous proposons de faire dans ce projet) et de faire appel aux intuitions et aux expériences antérieures lorsque cela est approprié (Walburton, 2005).

### *2.2.3 Champs d'application de la théorisation enracinée*

La théorisation enracinée est avant toute chose une façon de penser et de conceptualiser les données. Elle peut donc s'appliquer à de nombreux phénomènes (Strauss et Corbin, 1998a) et même être utilisée, comme nous l'avons mentionné, en combinaison avec une autre méthode. D'ailleurs, Robson (2002) considère que la théorisation enracinée est à la fois une stratégie de recherche et un style particulier d'analyse des données provenant de cette dernière.

Les travaux de recherche utilisant la théorisation enracinée sont de plus en plus nombreux et les recherches en entrepreneuriat ne font pas exception. On retrouve plusieurs études récentes ayant favorisé cette approche (Clinton, Totterdell et Wood, 2006; Markman, Phan, Balkin et Gianiodis, 2005; Siu, Lin, Fang et Liu, 2006;

Weerawardena et Mort, 2006;), notamment quelques thèses doctorales (Fedenia, 2005; De Koning, 1999; Ullmen, 2002).

#### *2.2.4 Justification du choix de la théorisation enracinée*

Les auteurs reconnaissent l'utilité de la théorisation enracinée dans le cas de nouveaux sujets de recherche ou quand la théorie est inadéquate (Eisenhardt, 1989; Robson, 2002). Nous avons à plusieurs reprises soulevé la nouveauté de l'identification collective d'opportunités. Le cadre théorique a fait état d'une littérature, qui, bien que traitant de l'identification d'opportunités, ne pouvait être transféré de façon intégrale à notre objet d'étude en raison de la perspective collective de notre projet. La théorisation enracinée offre la possibilité d'aborder l'exploration de ce nouveau sujet sans se contraindre à utiliser des théories pouvant être inadéquates.

Par ailleurs, parmi nos objectifs, nous souhaitons pouvoir développer des repères permettant d'orienter les acteurs dans la mise en place d'éventuelles démarches collectives d'identification d'opportunités. C'est pourquoi nous avons adhéré à la vision de Turner (1983) pour qui l'avantage de la théorisation enracinée est de développer des théories adaptées aux réalités étudiées. Pour lui, les théories n'en sont alors que plus intelligibles et plus facilement utilisables par les personnes impliquées dans ces situations. Les résultats de cette recherche s'adressant aux acteurs de développement, ils cherchent à répondre, du moins en partie, au problème managérial exposé dans le premier chapitre. Il était ainsi approprié de chercher à dégager des résultats que les acteurs pouvaient facilement intégrer et mettre en application, en les adaptant au besoin.



En contexte de théorisation enracinée, plusieurs auteurs distinguent, comme Glaser et Strauss (1967) l'ont fait, deux types de théories : la théorie substantive et la théorie formelle. La théorie substantive est générée à partir d'une situation très spécifique sur le terrain, alors que la théorie formelle est davantage générale, moins collée à une réalité particulière. La théorie substantive est ancrée dans un milieu précis alors que la théorie générale peut en quelque sorte s'appliquer à plusieurs milieux. De façon générale, la première est préliminaire à la seconde (Locke, 2001). Pour arriver au général, il y a un passage obligé par le substantif (Strauss et Corbin, 1998). Les deux types de théories sont donc très liés. C'est un peu comme si la théorie substantive référait à une expérimentation réalisée sous un seul type de conditions, alors que la théorie formelle serait le fruit d'une expérimentation réalisée dans une série de conditions variées.

Évidemment, comme la théorisation enracinée est une méthode qui appuie son objectif de conceptualisation sur des données empiriques le plus souvent tirées de l'observation d'un phénomène particulier, il est facile de comprendre qu'elle s'applique parfaitement au développement de théories substantives (Strauss et Corbin, 1998a). L'objectif de théorisation poursuivi dans cette recherche était contextuel puisque nous cherchions à développer un modèle d'identification collective d'opportunités pouvant être utilisé dans le but précis de générer des opportunités entrepreneuriales viables dans un milieu (localité, région).

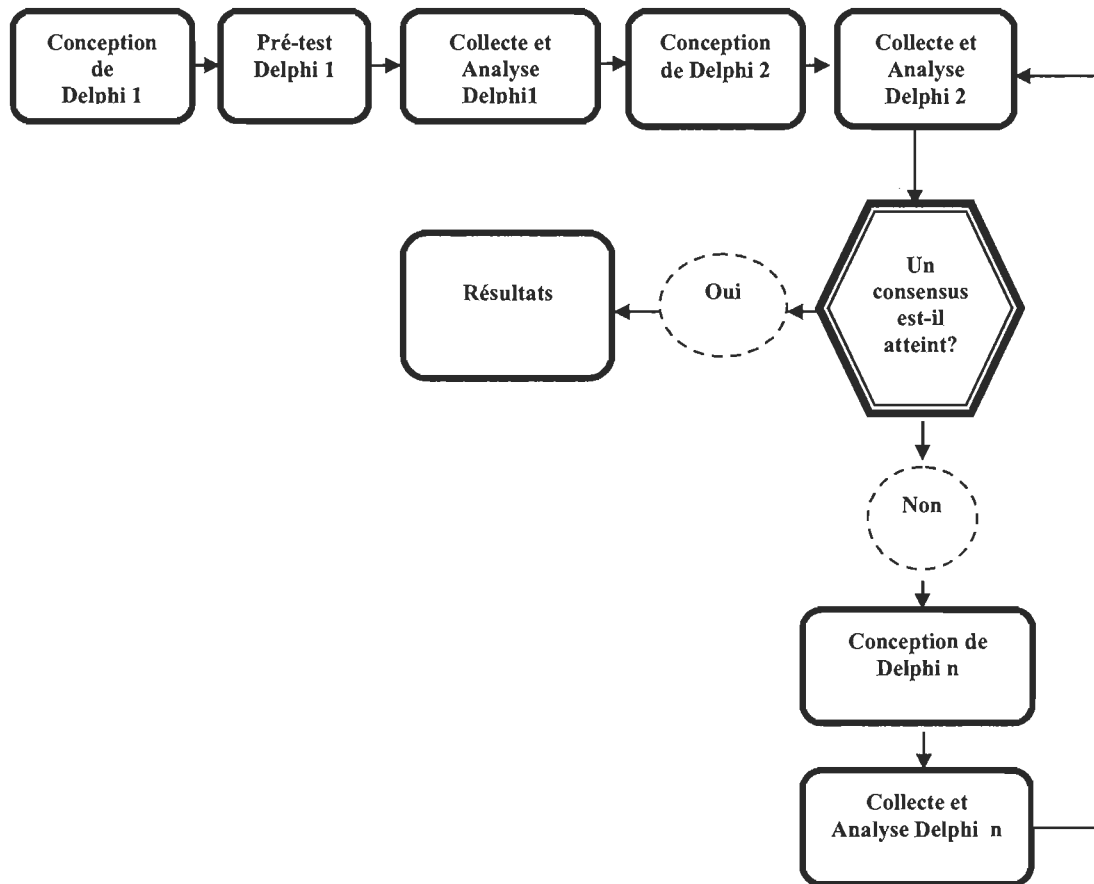
Nous l'avons déjà mentionné, dans le cadre de ce projet, nous proposons de combiner la stratégie de théorisation enracinée à la méthode Delphi, à laquelle la prochaine sous-section est consacrée.

### 2.3 Méthode Delphi

La méthode Delphi a été initialement développée par la RAND Corporation pour se pencher sur des questions prévisionnelles, des « *forecasting issues* » (Gordon, 1994). La méthode se voulait un processus de décision en groupe sur la probabilité qu'un événement quelconque se réalise. Davantage axée à l'époque sur le consensus, la méthode était principalement utilisée pour des prévisions d'ordre technologique dans les domaines de l'aéronautique et de l'électronique. Dans sa forme initiale, cette technique normative a été beaucoup controversée. Sa scientificité a souvent été remise en question (Sackman, 1974; Weaver, 1970). Avec le temps, de nouvelles applications de cette méthode, la *Policy Delphi* (Linstone et Turoff, 1975) par exemple, lui ont permis de devenir un outil de recherche qualitative fort utile (Barrington, 1986).

L'idée de départ dans ce type d'étude est que les experts d'un domaine, particulièrement lorsque leurs avis respectifs convergent, sont plus à même que les non-experts de donner une réponse appropriée à un problème (Gordon, 1994). La méthode est aussi basée sur le principe de l'anonymat. Elle « ne repose pas sur l'interaction directe des membres participants mais bien sur leurs réactions aux réponses fournies par leurs pairs » (Nadeau, 1982, p.5). En ce sens, la méthode Delphi peut être qualifiée de débat contrôlé (Gordon, 1994). Comme le font remarquer Linstone et Turoff (1975) il s'agit de « créer une sorte d'intelligence humaine collective ». Aujourd'hui, les études Delphi se retrouvent dans des domaines aussi variés que l'environnement, le marketing, les prévisions de ventes, la médecine, l'éducation et la gestion. La méthode se caractérise par un panel d'experts, ces derniers répondant à une série de questionnaires rédigés de façon itérative (Gibson et Miller, 1990). La figure 17 présente un schéma de la méthode.

Figure 17  
Procédure de la méthode Delphi



Tel que présenté dans le schéma, la méthode Delphi prévoit plus d'une ronde, pour lesquelles un nouveau questionnaire est élaboré sur la base de la ronde précédente. Le nombre de rondes réalisées dépend du niveau de consensus atteint. Selon les sujets abordés et le nombre de participants, le consensus peut être plus ou moins long à obtenir. Mais dans la plupart des recherches, deux à trois rondes sont suffisantes (Delbecq, Van de Ven et Gustafson, 1975).

Puisque le nombre de répondants (experts) est généralement assez restreint, on ne peut parler de résultats statistiquement significatifs, mais plutôt de la synthèse de l'opinion d'un groupe particulier sur un thème donné. Il est assez difficile de

situer la méthode Delphi quant à sa nature épistémologique. Elle varie selon la perspective des chercheurs. Cependant, Barrington (1986) considère la méthode plus appropriée lorsqu'elle est utilisée dans une perspective naturaliste. En effet, elle repose essentiellement sur des probabilités subjectives émises par un groupe donné. Barrington (1986) définit la méthode Delphi comme suit :

*The Delphi method uses a series of questionnaires, open-ended at first, more focused at each subsequent stage, which allows a group of individuals, known as panel members, to probe a complex issue anonymously over a period of time (p. 81).*

### 2.3.1 Avantages de la méthode Delphi

La méthode Delphi permet d'avoir accès à une multitude de points de vue sur un sujet donné. Parce que la démarche est anonyme, les facteurs psychologiques et émotionnels pouvant gêner l'interaction sont minimisés. Contrairement aux techniques de groupe en face-à-face, l'avantage de choisir la méthode Delphi est de pouvoir faire appel à des experts sans avoir à prendre en considération les frontières. Ces derniers peuvent provenir de partout à travers le monde.

Aussi, comme la démarche prévoit plusieurs rondes de questionnements et que chaque nouveau questionnaire transmet les résultats de la ronde précédente, les participants peuvent réagir, commenter et même reconsidérer ou réévaluer certains de leurs jugements. Dans ce type de démarche, les différents participants (les experts) profitent d'une rétroaction (*feedback*) sur les contributions individuelles de chacun des panélistes. Ils peuvent ainsi faire une appréciation du jugement du groupe et en connaître le point de vue général. Par ailleurs, le chercheur peut réaliser autant de rondes nécessaires à l'obtention de l'éclairage souhaité. Bien que la méthode initiale favorise une convergence vers un consensus, elle peut aussi être utilisée pour

approfondir certaines différences majeures entre les points de vue des participants (Barrington, 1986).

### *2.3.2 Justification du choix de la méthode Delphi*

La méthode Delphi permet d'aborder un objet de recherche nouveau, peu connu. En effet, elle cherche à utiliser l'avis des experts pour orienter les actions futures. En ce sens, comme nous cherchions à faire ressortir un modèle de démarche pour orienter les acteurs du terrain et que ces pratiques sont encore peu nombreuses à être réalisées, faire appel à un panel d'experts s'est avéré une avenue prometteuse. Comme le spécifie Weaver (1971), la méthode Delphi peut être utilisée comme un « outil de planification qui devrait aider à sonder des priorités perçues par les membres d'une organisation » (cité par Nadeau, 1982, p.26). Dans le cas présent, nous avons été en mesure de faire ressortir, de l'avis des experts, les composantes essentielles d'une démarche d'identification collective d'opportunités entrepreneuriales.

Nous adhérons aussi à la position de Barrington (1986), qui suggère d'utiliser la méthode Delphi en complément à d'autres méthodes. Dans ce cas-ci, la combinaison de méthodes a permis d'alimenter le modèle émergent de la démarche de théorisation enracinée par les résultats de l'étude Delphi quant aux composantes qu'il devrait contenir.

Le choix de la théorisation enracinée permet de dégager un modèle, une théorie, à partir des cas existants. Cependant, considérant l'émergence des pratiques qui nous concernent et par conséquent leur nombre restreint, il nous a semblé important de pouvoir alimenter cette phase par une stratégie supplémentaire. Par

ailleurs, tel que souligné dans la problématique de recherche, les pratiques d'identification collective d'opportunités nécessitaient davantage de structure pour assurer une meilleure efficacité. Les quelques expériences réalisées à ce jour permettaient difficilement de dégager à elles seules un modèle de démarche "idéale". Pour ce faire, nous avons choisi d'utiliser la méthode Delphi, une stratégie permettant de recueillir l'avis d'experts, afin de combiner leurs propos aux résultats obtenus par la théorisation enracinée. Les deux stratégies sont détaillées dans les prochaines sous-sections.

### 3. DEVIS DE RECHERCHE

Le design du projet de recherche comprenait deux phases. Dans un premier temps, la phase I de théorisation enracinée a été réalisée en trois vagues. Au total, ce sont cinq cas de démarches qui ont été étudiés par le biais d'entretiens et de documentation. Dans la phase II, une étude Delphi a permis de recueillir l'avis d'experts sur différentes facettes des pratiques collectives d'identification d'opportunités. Le panel, composé de neuf experts (huit dans la deuxième ronde), a été sondé à deux reprises par le biais d'un questionnaire. Le tableau 9 présente de manière descriptive les deux phases du devis de recherche.

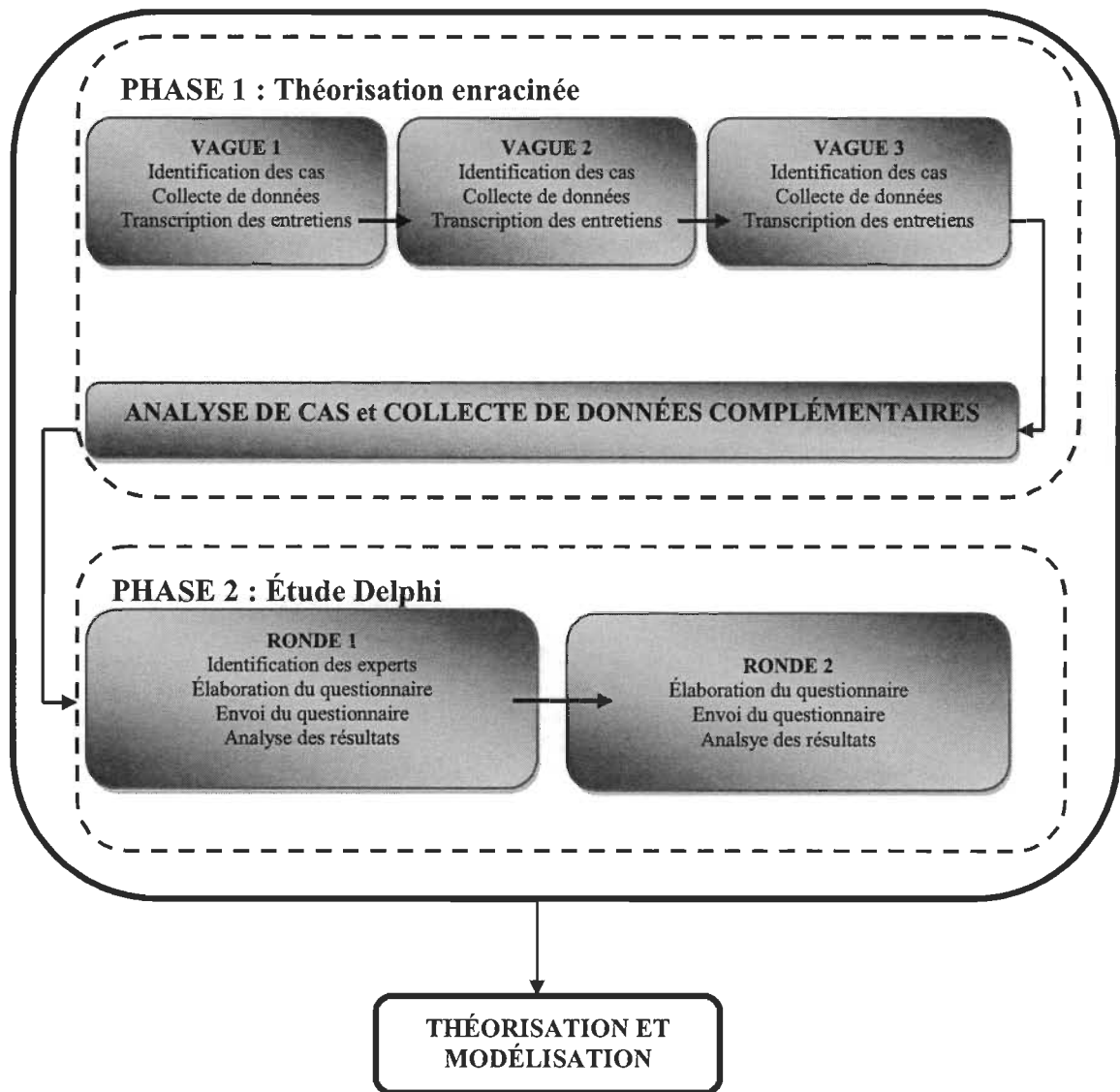
Tableau 9  
Description des phases de collecte de données

| Phases                                 | I  | II  |
|--|--|---|
| <b>Stratégie</b>                       | Théorisation enracinée   | Méthode Delphi  |
| <b>Échantillon</b>                     | 5 cas de démarches collectives d'identification d'opportunités   | 9 et 8 experts dans les domaines pertinents (entrepreneuriat, créativité et développement régional)   |
| <b>Nombre de vagues</b>                | ▪ 3  | ▪ 2   |
| <b>Sources de données</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens</li> <li>▪ Documentation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Questionnaires</li> </ul>  |
| <b>Analyse de données</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procédures de la théorisation enracinée</li> <li>▪ Matrice et schémas de présentation des données.</li> <li>▪ Analyse intra-cas et inter-cas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interprétation des données selon la méthode Delphi : calcul de moyennes, seuil d'acceptation</li> </ul>    |
| <b>Utilité de la phase de collecte</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décrire les pratiques collectives</li> <li>▪ Établir des liens entre les variables impliquées</li> <li>▪ Alimenter la phase II</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les composantes théoriques des pratiques</li> <li>▪ Développer un modèle de pratique</li> </ul> |

Lors de l'élaboration du projet, il était prévu de réaliser les deux phases, soit la phase I de la théorisation enracinée et la phase II de l'étude Delphi, en parallèle (au même moment). Cependant, en cours de réalisation de la recherche, nous avons choisi de réaliser dans un premier temps la phase de théorisation enracinée et dans un deuxième temps la phase Delphi. Il nous est en effet paru nécessaire de les compléter une à la suite de l'autre, de façon à construire le questionnaire de la phase Delphi à partir des connaissances tirées de la phase de théorisation enracinée. La figure 18 illustre le devis de recherche, tant le déroulement que la relation entre les différentes étapes. Tel qu'illustré, les études de cas réalisées dans la phase 1 ont servi à orienter la construction du premier questionnaire de l'étude Delphi. Il nous a donc fallu réaliser d'abord la phase 1, de manière à faire ressortir les éléments pertinents à valider auprès des experts interrogés dans la phase 2. Il est cependant important de

noter que l'analyse des données de la phase de théorisation enracinée s'est poursuivie jusqu'à la toute fin du processus, de façon à raffiner les résultats.

Figure 18  
Illustration du devis de recherche



Ainsi, trois vagues de collecte de données ont été réalisées dans la phase de théorisation enracinée. Pour chacune des vagues, les cas étaient identifiés, les données collectées et les entretiens retranscrits. La retranscription rapide des



entretiens après la collecte de données a d'ailleurs permis d'orienter l'identification le choix des cas à ajouter à notre échantillon<sup>17</sup>. Par la suite, l'analyse des cas a permis d'alimenter l'élaboration du questionnaire initial de l'étude Delphi. Finalement, dans une dernière étape, les résultats de la démarche de théorisation enracinée et de l'étude Delphi ont été mis en commun. Maintenant, les prochaines sections précisent, pour chacune des phases de la recherche, les modalités d'échantillonnage, de collecte et d'analyse de données.

### **3.1 Phase 1 : Théorisation enracinée**

#### *3.1.1 L'échantillonnage*

La réalisation d'une étude qualitative ne nécessite pas un échantillon de grande taille ou encore statistiquement représentatif: « La sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur vise plutôt à avoir accès, à l'intérieur d'un échantillon modeste de répondants, à la diversité des points de vue sur le sujet à l'étude » (Demers, 2003, p.191).

L'échantillon que nous devons constituer devait présenter certains aspects homogènes tout en rendant possible une certaine hétérogénéité. En effet, pour être comparables et permettre de dégager un modèle de pratique, les cas étudiés devaient avoir certaines caractéristiques communes. Cependant, parce que nous souhaitions pouvoir comprendre les éléments contextuels et éventuellement distinguer faire ressortir des constantes, il fallait que les cas puissent être diversifiés.

---

<sup>17</sup> La théorisation enracinée suggère un échantillon théorique, c'est-à-dire constitué en cours de réalisation de la recherche, selon les besoins.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes attardés aux démarches. L'événement constituait donc notre niveau d'analyse. Selon notre définition, nous avons cherché à répertorier, pour notre échantillon :

Des démarches pour lesquelles un ensemble d'individus issus de différents groupes d'acteurs d'un milieu collabore pour identifier des opportunités entrepreneuriales viables pour ce milieu, ces dernières pouvant mener à la création de nouvelles activités économiques.

En contrepartie, parce que nous souhaitions faire certaines comparaisons et déterminer les éléments de généralisation de ceux attribuables au contexte, nous avons cherché à identifier des cas variés. Comme la méthodologie proposée implique une forme de comparaison, il était pertinent de créer un échantillon d'initiatives dont les résultats différaient. Une autre caractéristique qu'il paraissait important de diversifier était la variable géographique. Il semblait en effet intéressant de confronter le modèle émergent à des contextes de réalisation différents. Ainsi, l'échantillon est composé de cas reflétant des contextes régionaux variés. Nous souhaitions par ailleurs pouvoir intégrer dans l'échantillon une diversité en matière d'approches utilisées. En raison du faible nombre de démarches collectives d'identification d'opportunités ayant été répertoriés, les critères d'échantillonnage ont cependant été simplifiés. Au final, l'échantillon a pu être diversifié quant à l'évaluation de la démarche (succès/échec) et la dimension géographique.

Au total, cinq (5) cas de démarche ont été étudiés : deux (2) dans la première vague, un (1) dans la seconde vague et finalement deux (2) dans la troisième et dernière vague. Par souci de confidentialité, le territoire sur lequel s'est déroulé chacun des cas n'est pas précisé, cependant tous les cas de démarches ont été réalisés dans la province de Québec. Tous les cas ont été étudiés à posteriori.

### 3.1.2 *La collecte de données*

Comme pour la plupart des méthodologies qualitatives, la théorisation enracinée peut faire appel à plusieurs sources de données de même qu'à plusieurs méthodes de collecte de données. D'ailleurs, cette utilisation de plusieurs méthodes est suggérée par plusieurs auteurs pour favoriser la triangulation des données (Yin, 1994; Locke, 2001). En plus de permettre un meilleur accès aux données, la triangulation augmente la validité des résultats puisque les données obtenues auprès des différentes sources peuvent être comparées et confrontées et ainsi assurer un reflet plus conforme à la réalité. Son principal avantage est de permettre la convergence et de réduire le risque que les conclusions reflètent seulement les biais systématiques ou les limites d'une méthode spécifique et de permettre une assurance de validité et de généralisation plus grande (Maxwell, 1996; Yin, 1994). Nous avons donc utilisé deux sources de données: l'entretien et la consultation d'archives. En faisant appel, pour chaque cas, à plusieurs répondants et en consultant la documentation complémentaire, nous avons été en mesure de valider certains éléments, assurant ainsi une analyse plus juste des données. L'observation avait initialement été envisagée comme sources de données. Elle aurait pu être envisageable si une démarche avait été entreprise dans la période consacrée à la collecte de données. Une telle démarche aurait pu être intégrée parmi les cas étudiés. Toutefois, cette situation ne s'est pas présentée, et l'ensemble des cas étudiés correspondent à des démarches déjà complétées.

*L'entretien.* La réalisation d'entretiens nous apparaissait comme la méthode la plus efficace pour récolter des données sur l'objet d'étude et poursuivre les objectifs principaux d'exploration et de description. Les entretiens semi-structurés (par opposition aux entretiens dirigés) ont été privilégiés. Cette méthode de collecte des données est particulièrement bien adaptée à la problématique car elle permet, d'abord, de favoriser l'expression des idées et des opinions des répondants, et par la

suite, d'obtenir des informations sur des questions complexes qui demandent une réponse élaborée. Le chercheur se réserve alors la possibilité d'ajouter des questions en cours d'entrevues, de façon à obtenir une information approfondie sur certains points (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). L'entretien semi-dirigé, bien qu'il soit plus souple et flexible que l'entretien dirigé, nécessite toutefois une bonne préparation. En ce sens, un guide d'entretien a été préparé. Plutôt qu'une liste de questions précises, il s'agit d'un outil servant d'aide-mémoire de façon à s'assurer que tous les thèmes prévus sont explorés. Le schéma utilisé pour guider les entretiens est présenté à l'annexe D. Pour les entretiens initiaux, le schéma comprenait six (6) thèmes : le contexte de la démarche collective d'identification d'opportunités, la préparation, la structure, l'idéation, l'évaluation des idées, les résultats et l'évaluation de la démarche. Il est arrivé que des répondants couvrent certains thèmes sans que de questions n'aient besoin d'être posées.

Pour chacun des cas de notre échantillon, les entretiens ont été réalisés avec des personnes ayant participé à la démarche collective. L'idée générale était d'obtenir différents points de vue, provenant de différents groupes. La réalisation des pratiques collective d'identification d'opportunités implique plusieurs groupes d'intervenants : élus, agents de développement, entrepreneurs, citoyens, etc. Des entretiens avec plusieurs personnes ont donc été nécessaires pour chacun des cas, de façon à obtenir une information complète, juste et reflétant le point de vue des différentes personnes impliquées. La richesse des données qu'offre l'entretien est son principal avantage. Il permet, par le biais des différents répondants, d'avoir accès de façon rétrospective à certains événements dont le chercheur n'a pas été témoin.

*La documentation.* En complément aux entretiens, divers documents utilisés et générés lors de la mise en place des démarches d'identification collective d'opportunités ont été consultés. En effet, différents documents ont été mis à notre

disposition. Il pouvait s'agir d'analyses sectorielles réalisées en préparation à l'activité, ou encore de comptes rendus de réunions préparatoires ou de séances d'idéation. Les documents ont permis d'étoffer et de comparer l'information obtenue avec les entretiens. L'objectif n'était pas ici de réaliser une analyse de contenu à proprement parler, mais d'ajouter une source complémentaire d'information à notre collecte.

*Procédures de la collecte de données.* Les deux cas de la première vague ont été répertoriés lors d'un séminaire de recherche réalisé dans le cadre du cheminement doctoral. Par la suite, des recherches Internet et l'utilisation de réseaux de contacts ont permis de répertorier d'autres cas de démarches.

Une fois les cas identifiés, un message courriel était envoyé à un contact considéré comme le responsable de la démarche en question. Il s'agissait souvent du directeur ou de la directrice d'un organisme de développement économique. Dans ce courriel étaient explicités les objectifs de l'étude. Par la suite, une discussion téléphonique avec la personne contact nous permettait d'évoquer les objectifs de la recherche et la méthodologie adoptée, et d'identifier des noms de personnes ayant été impliquées dans la démarche collective d'identification d'opportunités. Nous cherchions à obtenir le point de vue de personnes ayant eu des implications à divers niveaux, de façon à obtenir un portrait le plus complet possible. Par ailleurs, une date d'entretien était aussi identifiée avec la personne contact.

Ayant en main une liste de répondants potentiels, un premier contact téléphonique a été réalisé pour introduire le sujet de l'étude et vérifier l'intérêt des gens à y participer. Généralement, lors de ce premier contact, une date d'entretien était établie. Dans la plupart des cas, le chercheur responsable s'est déplacé pour rencontrer les répondants, soit à leur domicile, à leur travail ou encore en dernier

recours, dans un lieu public (ex : restaurant). Certains entretiens complémentaires ont aussi été réalisés par téléphone. Avant le début de l'entretien, un document de consentement (voir annexe E) était remis pour signature. Avec l'accord des répondants, un l'entretien a été enregistré. Le tableau 10 présente le détail de la collecte de données.

Ainsi, dans la première vague, les données relatives aux deux premiers cas ont été collectées. Il s'agissait de cas de démarches collectives d'identification d'opportunités réalisées dans une même région, présentant à la fois des similitudes et des différences importantes dans les résultats et la formule utilisée. Cette première vague a donc permis d'obtenir des éléments de comparaison intéressants et d'alimenter une première exploration sur les démarches, leur fonctionnement, les facteurs et les conditions les favorisant ou non de même que les résultats obtenus.

Tableau 10  
Spécifications sur les données recueillies pour chacun des cas

|           | NOM DU CAS | NOMBRE DE PERSONNES INTERVIEWÉES |              |                 |                           |       |
|-----------|------------|----------------------------------|--------------|-----------------|---------------------------|-------|
|           |            | INITIAUX                         |              | SUPPLÉMENTAIRES |                           | TOTAL |
| VAGUE I   | MONTs      | 4                                | Aout 2005    | -               | -                         | 4     |
|           | TEMPÊTE    | 1                                | Aout 2005    | 3               | Octobre 2008 et juin 2009 | 4     |
| VAGUE II  | CHANTIER   | 12                               | Février 2007 | 1               | Octobre 2008              | 13    |
| VAGUE III | IDEE       | 5                                | Aut. 2008    | -               | -                         | 5     |
|           | BOA        | 2                                | Aut. 2008    | -               | Mai 2009                  | 2     |
| TOTAL     |            |                                  |              |                 |                           | 27    |

Sur la base de ces deux premiers cas, il a semblé important, pour la deuxième vague, d'identifier un cas de démarche réalisée dans une région différente. Alors que les deux premières démarches étudiées avaient été initiées par des organismes de développement économique, celle-ci avait été mise en place par des gens d'affaires. Aussi, le cas réalisé dans cette deuxième vague avait une envergure importante; impliquant plusieurs dizaines de personnes sur une période de presque deux ans, le cas présentait une complexité supérieure et générait des variables et des facteurs supplémentaires. Finalement, dans une troisième vague, la collecte de données auprès de deux cas supplémentaires a été réalisée. Ces derniers couvraient deux nouvelles régions, mais présentaient des similitudes avec les cas de la première vague, permettant des comparaisons intéressantes. Cette troisième vague a permis de constater une certaine saturation des données, confirmant un nombre suffisant de données pour l'atteinte des objectifs poursuivis. Il importe de mentionner que la collecte de données s'est faite de façon intensive pour les cas MONTS, TEMPÊTE et CHANTIER, en raison de l'éloignement géographique. Cependant, pour les cas IDEE et BOA, la collecte s'est déroulée sur plusieurs semaines. Par ailleurs, tel que le montre le tableau 10, des entretiens complémentaires ont permis dans certains cas de bonifier les données et d'obtenir des informations supplémentaires. Encore une fois, ces allers-retours entre l'analyse et la collecte de données sont caractéristiques de la théorisation enracinée (Strauss et Corbin, 1998b).

Le nombre d'entretiens réalisés varie beaucoup d'un cas à l'autre. En plus de la difficulté à retracer certains participants, cette situation s'explique par la différence entre les démarches quant à leur envergure. Par exemple, les cas CHANTIER et IDEE ont mobilisé davantage de personnes et pour une durée plus importante. Les cas BOA et TEMPETE, quant à eux, étaient d'envergure plus restreinte. Ainsi, pour saisir le cas en détail, il a fallu réaliser davantage d'entretiens dans les deux premiers cas que dans les deux derniers. Par ailleurs, dans la philosophie de la théorisation enracinée, le nombre d'entretiens réalisés répond à une logique de saturation. Dans ce

cas-ci, malgré la variation du nombre d'entretiens réalisés, la saturation a pu être atteinte dans chacun des cas.

### 3.1.3 *La description de l'échantillon*

*Cas MONTs.* Un organisme en développement économique décide de mettre en place une activité de mobilisation autour de la réalisation de son plan stratégique. Pour ce faire, il entreprend une démarche impliquant des gens du milieu dans le but d'identifier des projets d'affaires porteurs pour la région, lesquels projets s'inscriront dans les objectifs stratégiques de l'organisme pour les cinq années à venir. Pour entreprendre son projet, la direction fait appel à une ressource externe (consultant) afin de coordonner l'activité de consultation publique. Quelques mois plus tard, le plan stratégique est déposé, comprenant au total 16 objectifs tirés des projets générés et sélectionnés par les différents comités de consultation.

*Cas TEMPÊTE.* Alors que la région connaît un certain niveau de morosité, un organisme entreprend un projet intitulé " Opportunité d'affaires ". L'objectif est fort simple : dégager une banque d'opportunités d'affaires potentielles pour de futurs promoteurs intéressés à démarrer une entreprise dans la région. Dans une première phase, la population d'affaires a été sondée sur les besoins non comblés des entreprises de la région et les produits et services manquants et la population en général invitée à soumettre ses idées dans le cadre d'un concours. Dans un deuxième temps, intervenants et gens d'affaires ont été réunis dans le cadre d'un souper " Tempête d'idées " pour identifier des idées d'affaires porteuses. Au final, plus d'une quarantaine d'idées ont fait l'objet d'études de préaisabilité et ont été répertoriées dans une liste diffusée au grand public.



*Cas CHANTIER.* Inspiré par sa participation à une conférence sur le développement économique, un homme d'affaires remporte une campagne électorale sur le thème de la prise en charge du développement économique par la population. Il propose à ses concitoyens d'amorcer un important changement de mentalité : maître de notre développement. C'est dans ce contexte qu'une vaste initiative prend forme. Suscitant la mobilisation des gens d'affaires du milieu et de la population en général, la démarche entreprise cherche à identifier et soutenir le développement de projets pouvant générer de l'activité économique dans la communauté. Elle poursuit notamment l'objectif de recueillir 1000 idées de projets d'entreprise, espérant que de ce nombre, certains se concrétisent.

*Cas IDEE.* C'est dans le cadre de la planification stratégique d'un organisme de développement économique que le plan IDEE prend forme. Tous les quatre ans, l'organisme doit réaliser un exercice stratégique. Avec l'arrivée d'un nouveau directeur, et constatant le manque d'ancrage dans la plupart des exercices de planification, l'organisme décide de modifier son approche. Il projette alors de reprendre les orientations identifiées dans la planification précédente, et entreprend une vaste consultation auprès des citoyens, de façon à identifier et à prioriser des projets de développement concrets. De l'exercice, 39 projets ont été retenus et font partie d'un plan concret de développement réparti sur cinq ans.

*Cas BOA.* S'inspirant d'une démarche réalisée dans une autre région, un organisme de développement économique entreprend de développer une banque d'opportunités d'affaires pour sa région. Nous sommes alors à une époque de grands changements, offrant de nouvelles possibilités sur le plan économique. Voulant faire ressortir les idées de projets potentiels dans la région, l'organisme organise une activité regroupant des partenaires et des gens d'affaires pour cibler des opportunités d'affaires potentielles. Étant demeuré insatisfait des retombées de cet exercice, il

relance en 2004 l'initiative sous la forme du " boulevard des idées "; cette deuxième initiative vise à cibler des pistes intéressantes pour les différents secteurs d'activité. Par le biais d'entretiens avec des experts, de recherche d'information et autres, un ensemble d'informations a été regroupé dans un cartable. Ce dernier devait servir les futurs entrepreneurs dans l'élaboration de leur idée d'entreprise.

L'annexe F présente en détail les personnes interviewées pour chacun des cas. Dans les différents tableaux, on retrouve, pour chaque entretien, le statut de la personne, le secteur dans lequel elle œuvre de même que ses fonctions dans le cadre de la démarche. En plus des entretiens, le recours à la documentation a permis de compléter et surtout valider l'information recueillie, notamment dans les cas où les entretiens ont été moins nombreux. Aussi, pour chaque cas, il a été possible d'obtenir la liste des idées dégagées, nous permettant d'en faire une analyse plus approfondie. Les documents consultés sont détaillés en annexe G pour chacun des cas. Pour chaque document consulté, l'information sur le type de document, l'auteur, le sujet, la date et finalement le nombre de pages est précisée.

#### *3.1.4 L'analyse de données*

L'ensemble des entretiens réalisés et les notes d'entretiens ont été retranscrits en totalité. Tout le matériel a par la suite été importé dans un projet Nvivo, logiciel d'analyse de données qualitatives. Le choix du logiciel a été motivé par sa facilité d'utilisation, l'accessibilité de la licence, de même que la possibilité d'obtenir facilement la formation et le soutien technique. C'est à partir de ce logiciel que l'analyse par théorisation enracinée a été réalisée. Bien qu'offrant des avantages incontestables en matière de gestion de données, précisons que l'analyse réalisée par l'intermédiaire d'un logiciel demeure entièrement contrôlée par le chercheur.

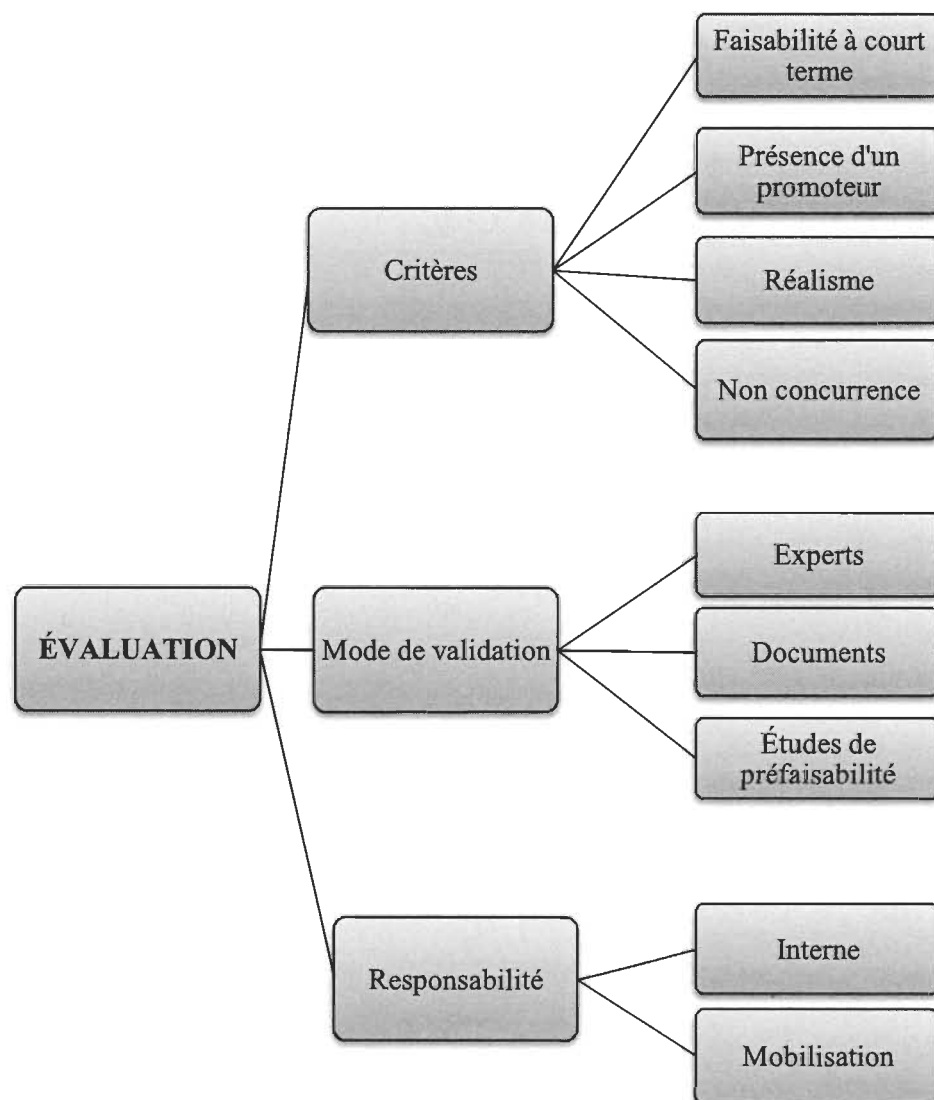
Avec le logiciel NVivo, nous avons créé un projet global dans lequel étaient répertoriés les cinq cas étudiés. Les comptes-rendus intégraux et les documents ont été classés sous le cas correspondant. En catégorisant ainsi les documents et les comptes rendus intégraux, il a été possible de comparer les cas entre eux sur certaines variables et de générer des matrices. Par ailleurs, l'utilisation du logiciel NVivo a facilité l'utilisation de mémos en cours d'analyse. En effet, le logiciel permet de créer des fichiers mémo et de les lier à des passages d'entretiens ou encore à des sources spécifiques. Ainsi, il a été possible de répertorier des idées d'analyse, de discussion ou des problèmes, tout au long de la démarche.

Voulant respecter le principe de théorisation enracinée suggérant de ne pas utiliser de catégories préalablement définies, nous avons codé chacun des comptes rendus intégraux, l'un après l'autre, extrait par extrait, sous forme de *nœuds* (Strauss, 1987; Strauss et Corbin, 1990, 1998; Turner, 1981). Le *nœud* est une terminologie utilisée par NVivo qui représente un contenant dans lequel sont emmagasinés des extraits de documents associés à un thème commun. Un nœud peut être créé pour identifier un processus, un fait, un concept etc. Cette première étape correspond à la codification ouverte proposée par Glaser et Strauss (1967).

Une fois les différents comptes rendus intégraux d'un même cas codés en nœuds, ces derniers étaient classifiés dans un *arbre de nœuds*. L'arbre de nœuds permet de regrouper des codes selon une certaine logique hiérarchique, allant du plus général au plus spécifique. L'utilisation de l'arbre de nœuds permet de dégager les concepts clés et de regrouper les codes relatifs à des éléments factuels (étapes, participants, objectifs, etc.) et ceux référant davantage aux relations et aux variables d'influence (enjeux, problématiques, réactions, etc.), facilitant ainsi l'analyse des données. Cette étape de la codification se rapproche de ce que Glaser et Strauss (1967) décrivent comme la codification axiale. La figure 19 illustre une partie de

l'arbre général de codification relatif à la catégorie EVALUATION. Une illustration de l'arbre de codification complet se trouve en annexe G.

Figure 19  
Illustration d'un arbre de nœuds



Bien que la description du processus d'analyse puisse sembler linéaire, la réalité est tout autre. Une fois la codification ouverte de tous les comptes-rendus d'un cas complétée, une première démarche d'élaboration d'arbres de nœuds était amorcée. Par la suite, l'ensemble des comptes rendus d'un autre cas étaient codifiés. À ce moment, de nouveaux codes pouvaient émerger et affecter la structure de l'arbre de nœuds, obligeant à revenir sur ce qui avait été fait.

La théorisation enracinée, nous l'avons déjà mentionné, présente le grand avantage d'être très près de la réalité du terrain; mais elle se caractérise aussi par son côté déstabilisant dans la mesure où les concepts théoriques et le schéma conceptuel prennent un certain temps avant d'émerger des données. Les travaux de recherche reposant sur la théorisation enracinée n'utilisent d'ailleurs pas tous de façon aussi systématique la procédure de codification, du moins la complètent-ils avec d'autres outils de traitement et d'analyse de données.

C'est donc dans l'optique de rendre les données digestes et l'analyse intelligible que nous avons opté pour l'utilisation d'outils supplémentaires, notamment ceux proposés par Miles et Huberman (2003). D'ailleurs, les propos de Miles et Huberman (2003) sont tout à fait cohérents avec la position pragmatique que nous avons adoptée dans cette recherche :

« [...] nous croyons, peut-être moins naïvement que ne pourrait le penser le lecteur à première vue, que toute méthode qui marche, qui permet de parvenir à des conclusions claires, vérifiables et reproductibles, à partir d'un ensemble de données qualitatives, est bonne à prendre, quels que soient ses antécédents. » (p.15)

Plus précisément, l'utilisation des matrices, particulièrement dans le cadre de l'analyse inter-cas, a permis de dégager des résultats intéressants. De plus,

l'utilisation du logiciel d'analyse de données qualitatives NVivo a considérablement facilité la production de matrices comparatives. Il nous était ainsi possible, par exemple, de comparer l'attitude des participants lors de l'évaluation d'idées pour chacun des cinq cas, et de l'illustrer par les extraits.

### 3.2 **La phase II : La méthode Delphi**

La deuxième phase du devis de recherche reposait sur la réalisation d'une étude Delphi. Nous détaillons dans cette section la procédure d'échantillonnage, de collecte et d'analyse de données.

#### 3.2.1 *L'échantillonnage*

La sélection des participants est garante de la réussite d'une étude Delphi. Le panel d'experts représente un élément fondamental de cette méthodologie. Il est généralement admis que le panel peut être composé de 5 à 15 experts, mais comme le rappelle Nadeau (1982), ce n'est pas tant le nombre qui compte que « la variété des points de vue, des expériences et des expertises » (p.11).

Au départ, il importe d'établir les critères qui permettront d'identifier la population d'experts. L'important est de recruter, à titre d'experts, les personnes susceptibles de formuler les réponses les plus appropriées aux questions posées. En ce sens, on peut considérer expert « tout individu, qui, sans nécessairement être un spécialiste dans un domaine donné, est capable de fournir une opinion informée au sujet d'un problème » (Nadeau, 1982, p.10).

Dans le cadre de ce projet, la méthode Delphi vise à permettre d'enrichir la modélisation en corroborant les résultats obtenus dans le processus d'analyse par l'avis d'experts, ou encore en offrant des pistes et des considérations supplémentaires pouvant s'ajouter au modèle. Nous avons, pour ce faire, fait appel à des experts dans plusieurs domaines en lien avec l'objet de recherche. Pour faciliter l'identification de la population, nous avons d'abord ciblé des experts de langue française provenant des domaines suivants : le développement local, la créativité et l'idéation (en groupe), et finalement l'entrepreneuriat (idéalement l'identification d'opportunités). L'échantillon a été composé de chercheurs universitaires et de personnes ayant une expertise reconnue dans les domaines identifiés.

Les experts identifiés étaient de langue française, de façon à nous libérer de la nécessité d'élaborer les questionnaires dans les deux langues. Par le fait même, nous avons évité de possibles erreurs d'interprétation dans l'analyse des questionnaires. Manceau (1976) le souligne d'ailleurs :

...souvent, il s'avère nécessaire, pour une raison ou une autre, de limiter cette population en introduisant d'autres critères qui ne sont pas directement en rapport avec la question posée (par exemple : limiter l'expérience aux experts d'un pays ou d'une organisation donnée). (p.12)

Une liste initiale de 19 experts a été répertoriée, par le biais de la liste de membres de certaines associations, de même que par des références. Après avoir fait des recherches complémentaires sur leurs travaux par le biais d'Internet, ces 19 personnes ont pu être considérées à titre d'experts pour notre étude.

Un courrier électronique a été acheminé à ces experts les invitant à participer à l'étude Delphi. Le message présentait l'étude et ses objectifs, le fonctionnement, les

délais de réponse, de même que le lien Internet pour atteindre le questionnaire en ligne. Une lettre d'autorisation à signer et une version du questionnaire en format Word étaient aussi jointes au message. Par ailleurs, les experts étaient invités à confirmer leur intérêt à participer à l'étude. Des copies du message d'envoi, des documents joints et du message de rappel sont présentées en annexe G.

La réponse a été positive. Rapidement, plusieurs experts ont manifesté leur intérêt. Au total, neuf questionnaires ont été retournés dans des délais raisonnables d'environ quatre semaines. Deux personnes ayant un intérêt manifeste au départ à répondre n'ont pu le faire dans les délais prescrits et n'ont finalement pas répondu, malgré un rappel. Le panel de neuf experts est satisfaisant, considérant que nous avons établi qu'un panel de 6 à 9 experts pourrait être considéré comme valide. La représentation des experts en fonction des domaines d'expertise est la suivante : trois experts en créativité et idéation, quatre experts en entrepreneuriat et deux experts en développement régional. Au total, sept experts ont répondu en ligne, et deux ont plutôt opté pour la version Word du questionnaire.

La même procédure a été répétée pour la deuxième ronde. Les neuf experts (9) ont reçu un envoi courriel. Les réponses ont été plus longues à revenir. Au total, huit (8) experts ont retourné le deuxième questionnaire.

### 3.2.2 *La collecte de données*

*Première ronde.* La méthode Delphi prévoit habituellement un premier questionnaire à questions ouvertes très larges, de sorte que les experts puissent fournir des réponses sans être orientés. Cependant, compte tenu des objectifs que nous visions par l'utilisation de cette méthode, c'est-à-dire offrir un complément aux



études de cas, nous avons utilisé les éléments émergeant de l'analyse des cas pour orienter le premier questionnaire. Composé de 15 questions, le premier questionnaire était divisé en cinq grands thèmes, détaillés dans la figure 20.

Figure 20  
Structure du premier questionnaire de l'étude Delphi

|                |  |                 |
|----------------|--|-----------------|
| <b>Thème 1</b> | Déroulement et structure des pratiques collectives d'identification d'opportunités                             | Cinq questions  |
| <b>Thème 2</b> | Participants et composition des groupes impliqués dans une pratique collective d'identification d'opportunités | Trois questions |
| <b>Thème 3</b> | Contexte et objectifs visés par les pratiques collectives d'identification d'opportunités                      | Deux questions  |
| <b>Thème 4</b> | Facteurs pouvant influencer une démarche collective d'identification d'opportunités                            | Trois questions |
| <b>Thème 5</b> | Questions générales sur les pratiques collectives d'identification d'opportunités                              | Deux questions  |

Au moment d'élaborer le premier questionnaire, l'analyse préliminaire des données avait permis de faire ressortir des résultats quant *au déroulement et à la structure des pratiques collectives d'identification d'opportunités*. Cinq questions ont été développées autour de ce thème. Dans un premier temps, après une présentation sommaire des étapes dégagées dans l'analyse des cas, les experts ont été invités à se prononcer sur l'importance relative de chacune d'entre elles pour assurer l'efficacité des démarches. De la même façon, les experts ont dû donner leur opinion sur l'importance de l'implication de différents groupes de participants selon les étapes, sur le possible apport du collectif pour chacune des étapes, sur l'efficacité relative de différents processus d'idéation recensés de même que sur l'importance relative de différents critères d'évaluation et de priorisation des idées. Pour chacune des questions, les choix de réponse étaient élaborés en fonction de l'analyse des données.

Dans un deuxième temps, les questions ont porté plus spécifiquement sur *les participants et la composition des groupes impliqués dans une pratique collective d'identification d'opportunités*. Trois questions ont été développées autour de ce deuxième thème. La première question revenait sur l'importance générale de l'implication de différents groupes d'acteurs dans la démarche, la deuxième sur les différentes caractéristiques à rechercher chez les participants, et finalement la troisième sur les éléments à considérer dans la constitution des groupes d'idéation. Encore une fois, pour chacune des questions, les choix de réponse étaient élaborés en fonction de l'analyse des données.

L'analyse préliminaire a permis de faire ressortir de grande diversité dans les contextes de réalisation des démarches et dans les objectifs poursuivis. Deux questions ont donc été élaborées autour *du contexte et des objectifs visés par les pratiques collectives d'identification d'opportunités*. Il nous a semblé intéressant notamment d'obtenir l'avis des experts sur la pertinence de la mise en place d'une démarche collective d'identification d'opportunités en fonction de problématiques spécifiques. Une deuxième question portait plutôt sur l'impact relatif de certains éléments du contexte sur la capacité de mettre en place une telle démarche et sur ses éventuels résultats.

De l'analyse ont aussi émergé des *facteurs pouvant influencer une démarche collective d'identification d'opportunités*. Nous avons soumis trois questions sur ce thème aux experts. Les deux premières questions ont présenté une série de freins pouvant être rencontrés dans la réalisation des démarches, ainsi qu'une série d'éléments permettant de maximiser le nombre d'idées générées. Les experts ont été invités à se prononcer sur l'importance relative de chaque item. Dans une troisième question, ouverte cette-fois-ci, les experts ont été amenés à identifier cinq (5) facteurs clés de succès de telles démarches.

La dernière section du questionnaire portait sur des *questions générales sur les pratiques collectives d'identification d'opportunités*. La première question interrogeait les experts sur les types d'opportunités le plus susceptibles de ressortir de telles démarches. Finalement, la dernière question était ouverte et les amenait à développer sur la possibilité qu'une démarche collective puisse générer des idées et des opportunités différentes en comparaison avec un processus individuel.

Globalement, sur les 15 questions, seulement deux étaient ouvertes. Les autres proposaient aux experts une liste d'éléments auxquels ils devaient donner une pondération. Pour chacune des questions cependant, les experts avaient la possibilité d'ajouter des éléments. Ils étaient aussi fortement invités à commenter leurs réponses.

Une fois le questionnaire élaboré, un pré-test a permis de vérifier la compréhension des énoncés et d'évaluer le temps de réponse. Ne voulant pas perdre un des experts déjà identifiés, nous avons eu recours à un expert en entrepreneuriat, cependant moins familier avec le sujet, qui a accepté de se prêter à l'exercice. Le pré-test a entre autres permis de modifier l'ordre des questions, de façon à rendre l'objet de recherche plus intelligible; en effet, tous ne sont pas familiers avec les démarches collectives d'identification d'opportunités. De plus, le temps de réponse a été estimé à 30 à 40 minutes, nous permettant ainsi de donner des repères aux experts sur le temps qu'ils auraient à consacrer à l'exercice. La version finale du questionnaire est présentée en annexe H.

*Deuxième ronde.* Le deuxième questionnaire a été élaboré, tel que le prévoit la méthode, à partir des réponses fournies par les experts dans la première ronde. Ainsi, le questionnaire était construit de façon à revenir sur chacune des questions posées dans le premier questionnaire. Pour chaque question, les experts étaient invités à :

- a) dans un premier temps, prendre connaissance des résultats; ils avaient alors la possibilité de commenter, de confirmer ou de modifier leur opinion par rapport aux réponses apportées;
- b) dans un deuxième temps, à se prononcer sur les ajouts et commentaires apportés par l'ensemble des experts interrogés. Ils étaient également invités à pondérer les éléments suggérés par les répondants dans la première ronde.

Pour les questions ouvertes, une liste des réponses fournies étaient présentée aux experts et ils étaient invités à leur attribuer une pondération. Dans un deuxième temps, ils avaient à prioriser (par exemple de 1 à 3) des éléments de réponse fournies dans le premier questionnaire. Finalement, une question d'éclaircissement était posée aux experts. Lors du traitement des résultats du premier questionnaire, l'opinion des experts a semblé parfois contradictoire. Il nous a donc paru important de clarifier cette situation par le biais d'une question supplémentaire.

### 3.2.3 *L'analyse de données*

*Première ronde.* Dans un premier temps, le calcul des moyennes, médianes, modes et écart-types ont été effectués pour chacune des questions (sauf les questions ouvertes). Ces données nous ont permis d'obtenir un portrait des éléments ayant obtenu les plus fortes évaluations de la part des experts. Toutefois, nous avons convenu de déterminer un seuil critique. En effet, nous souhaitons pouvoir déterminer quels éléments étaient jugés prioritaires ou du moins plus importants par les experts. Pour ce faire, il est parfois d'usage, dans le cadre d'études Delphi d'établir un seuil critique afin de déterminer quels éléments doivent être retenus. Nous avons donc établi que les éléments ayant obtenu une note minimale de 3 (sur 4) et ce par 75% des experts ou plus, serait retenus comme prioritaires. Cette procédure a été réalisée pour l'ensemble des questions sauf les questions 13 et 15. Pour ces deux questions ouvertes, les réponses ont été compilées et regroupées lorsque redondantes.

Elles ont ensuite été intégrées dans les choix de réponse du questionnaire de deuxième ronde.

*Deuxième ronde.* Dans la deuxième ronde, nous avons adopté la même procédure que dans la première ronde pour les questions dans lesquelles les experts devaient pondérer. Nous avons ainsi pu déterminer les réponses faisant consensus. Tout comme pour la première ronde, nous avons donc considéré prioritaires les éléments ayant obtenu une note minimale de 3 (sur 4) et ce, par 75 % des experts. Certains énoncés de question demandaient aux experts de classer des items par ordre d'importance. Par exemple, sur un total de 8 énoncés proposés, les experts étaient invités à en retenir 5 et à les classer. Dans l'énoncé initial, les rangs étaient en ordre décroissant, la valeur (1) correspondant à l'item le plus important. Pour ces deux cas, avant d'analyser les réponses, nous avons inversé les échelles de façon à ce que la valeur soit proportionnelle à l'importance des énoncés. Pour les énoncés n'ayant pas été retenus par un expert, la valeur (0) a été attribuée. Il a ainsi été possible de calculer la valeur moyenne attribuée aux items, de façon à obtenir un classement global moyen. Finalement, les commentaires des experts ont été analysés qualitativement de façon à relativiser les résultats obtenus aux différentes questions.

L'ensemble des propos des experts recueillis par le biais de l'étude Delphi ont permis de renforcer la théorie émergente de la première phase du projet. D'ailleurs, les résultats de l'étude Delphi ne font pas l'objet d'une section spécifique dans la présentation des résultats, à laquelle est consacré le prochain chapitre, mais ils sont plutôt introduits comme compléments dans les différentes sections, selon leur pertinence et leur apport à la théorie émergente.

#### 4. LES CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Avant d'amorcer la présentation des résultats, il importe de spécifier que le projet de recherche répond aux normes instaurées par l'UQTR dans le cadre de sa politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains<sup>18</sup>. En ce sens, le protocole de recherche a obtenu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche le 27 avril 2006. Le certificat CER-06-110-06.05 est valide jusqu'au 16 octobre 2010. De plus, tel que prévu dans le cadre de la politique d'éthique, pour chacune des phases de la recherche, les participants ont signé une lettre, assurant les critères de consentement libre et éclairé des participants. Une copie des lettres de consentement utilisées dans le cadre des entretiens et de l'étude Delphi est présentée en annexe E.

---

<sup>18</sup> [http://www.uqtr.ca/Chercheur/Recherche/Recherche\\_humain/](http://www.uqtr.ca/Chercheur/Recherche/Recherche_humain/)

## QUATRIÈME CHAPITRE

### RÉSULTATS

Ce chapitre est maintenant consacré à la présentation des résultats, obtenus par l'analyse d'une part, des entretiens réalisés et de la documentation recueillie pour chacun des cinq (5) cas de démarches collectives d'identification d'opportunités et d'autre part, de l'étude Delphi. Nous commençons par une présentation de chacun des cas de démarches. Par la suite, deux grandes sections sont consacrées aux résultats. D'abord, nous dressons un portrait général des pratiques d'identification collective d'opportunités en faisant ressortir les différentes composantes. Ensuite, nous revenons sur les défis et enjeux que présente la mise en place de ce type de pratique, en présentant entre autres les deux grandes approches de pratique dégagées dans notre analyse.

#### 1. LES CAS À L'ÉTUDE

Une fois les premières étapes de codage réalisées, il est devenu évident que pour bien comprendre les démarches, nous devions reconstituer chacun des cas, en combinant l'information recueillie auprès des personnes interrogées et la documentation consultée. Il n'avait pas été prévu de faire une telle présentation en profondeur de chacun des cas, mais cette étape s'est imposée d'elle-même en cours d'analyse en raison de la multitude de variables en jeu dans les démarches étudiées et de la grande variété de leurs caractéristiques. Pour chacun des cas, la description détaillée que nous nous apprêtons à présenter a été envoyée à au moins un répondant de façon à s'assurer que cette dernière était conforme à l'expérience vécue.

Les prochaines pages présentent donc de façon plus détaillée les cinq (5) cas de démarches collectives d'identification d'opportunités sur lesquelles notre analyse a reposé. C'est en amorçant l'analyse des données qu'il nous a semblé nécessaire de réaliser d'abord une description des cas étudiés. Cet exercice s'est avéré utile pour reconstruire les expériences vécues sur la base des données recueillies. Nous avons choisi de présenter ces descriptions détaillées au lecteur afin de le mettre en contexte pour qu'il arrive à mieux saisir les expériences vécues dans les différents cas faisant l'objet de notre analyse. En cours de codification, nous avons été en mesure de dégager plusieurs catégories permettant de cerner notre sujet. Nous avons donc choisi de structurer la présentation des cas en fonction de ces grandes catégories, auxquelles correspondent les sous-titres :

1. Contexte et culture locale;
2. Initiation de la démarche;
3. Choix de l'approche, orientation générale et objectifs poursuivis;
4. Structuration de l'intervention;
5. Implication des leaders et mobilisation de la population;
6. Participation;
7. Préparation et information de base;
8. Processus d'idéation;
9. Idées générées;
10. Évaluation et sélection des idées;
11. Suivi, promotion et mise en œuvre;
12. Disponibilité des promoteurs;
13. Résultats de la démarche;
14. Réactions provoquées dans le milieu.



## 1.1 Cas 1 : MONTS

*Contexte régional et culture locale.* La région dans laquelle s'est déroulé le premier cas est très éloignée des grands centres. Cet éloignement a entraîné des lacunes en matière d'infrastructures et des contraintes importantes en matière de coûts de transport. Par ailleurs, son économie, comme pour plusieurs régions du Québec, s'est développée autour d'un secteur primaire. Disposant de peu d'entreprises de transformation sur son territoire, la région n'arrive pas à tirer profit de la pleine valeur ajoutée des produits qu'elle récolte. Au moment de la réalisation de la démarche d'identification d'opportunités, le territoire « présentait un portrait assez négatif du point de vue de l'emploi, du revenu per capita et par conséquent de la qualité de vie de la population »<sup>19</sup>. Des événements majeurs sont venus perturber l'économie de la communauté : fermeture d'usines, nouvelles réglementations, etc. Le taux de chômage atteint alors 31,5 % et le revenu moyen par ménage est de 38 % inférieur à l'ensemble de la province. S'ajoute à cela le phénomène important de dévitalisation, particulièrement néfaste considérant la faible densité de population initiale. Ces nouvelles réalités provoquent une métamorphose du paysage économique auquel doivent faire face citoyens, entrepreneurs et intervenants. Malheureusement, l'historique en matière d'interventions gouvernementales a favorisé, au cours des années, la naissance d'une culture interventionniste plutôt qu'une culture de mobilisation et de prise en charge locale du développement. Dans les croyances de la population, le développement économique doit être favorisé par des interventions externes : implantation d'entreprises extérieures, programme de subventions, etc. Citoyens comme entrepreneurs sont donc peu habitués à se mobiliser dans l'action.

*Initiation de la démarche.* C'est dans ce contexte économique difficile qu'un organisme en développement économique du territoire entame une réflexion

---

<sup>19</sup> Extrait du rapport final de l'étude d'identification d'opportunités.

stratégique dans le cadre de la préparation de son nouveau plan d'action, un exercice que l'organisme doit répéter tous les quatre ans. Réalisant qu'il ne peut à lui seul porter le développement du milieu et qu'il y a urgence en la matière, l'organisme souhaite impliquer davantage les entrepreneurs et la population. Le directeur propose alors de tenir une consultation populaire pour connaître les préoccupations des gens et déterminer les projets que ces derniers souhaitent voir se concrétiser.

*Choix de l'approche, orientation générale et objectifs poursuivis.*

L'organisme fait donc appel à un consultant de la région afin de planifier la démarche. Ce dernier propose une étude d'identification d'opportunités d'affaires, en utilisant le parallèle avec l'entreprise; la communauté est vue comme une entreprise et les différents secteurs sont analysés selon leurs forces et leurs faiblesses, les opportunités et les menaces. La démarche a été divisée en trois phases. Dans un premier temps, un exercice de réflexion stratégique a permis d'établir un portrait de la collectivité et dans un deuxième temps, de définir un portrait stratégique, en établissant une vision d'avenir pour le milieu. Par la suite, sur la base de ce profil stratégique, un exercice d'idéation en groupe avait pour objectif de faire ressortir des idées de projet. L'organisme souhaitait réaliser une démarche de planification (dans le but de rédiger son plan d'action) et en ce sens, l'idée de comparer la collectivité à une grande entreprise a charmé le directeur. Mais la démarche proposée n'était pas simple : une participation importante de la communauté d'affaires et de la population est nécessaire au bon fonctionnement de l'exercice. Le directeur était animé par la volonté de consulter la population, contrairement à ce que l'organisme a l'habitude de faire. Mais il souhaite impliquer l'ensemble du milieu, pas avait seulement les intervenants : « on ne voulait pas un trip d'intervenants »<sup>20</sup>. Ayant eu vent d'un exercice semblable réalisé dans une localité voisine, le directeur avoue avoir souhaité une démarche plus stratégique. Alors que la localité voisine a réalisé une activité

---

<sup>20</sup> Extrait d'entretien MONTS-V1 ; codés sous objectifs – moyens- mobilisation

d'idéation appelée tempête d'idées<sup>21</sup>, on choisit d'aller au-delà des idées et de pousser plus loin la réflexion. Il s'agit d'un exercice de planification, mais aussi de projection : « on s'est dit on va vraiment faire un portrait, une photo de qui on est actuellement pour voir qu'est-ce qu'on veut devenir ». <sup>22</sup>

*Structuration de l'intervention.* La démarche choisie par l'organisme a impliqué la création d'un comité directeur, sur lequel siégeait le directeur de l'organisme, quatre administrateurs, une conseillère en développement et un représentant de chacun des secteurs d'activité sur le territoire : secteur des pêches, secteur forestier, secteur manufacturier, secteur touristique, secteur agricole, secteur du commerce et secteur des services public et parapublic. La démarche a impliqué aussi la création d'un comité d'experts, sur lequel ont siégé les représentants sectoriels du comité de direction. Ces derniers jouent un rôle très important dans la démarche. À partir d'un questionnaire élaboré par le consultant, ils ont eu le mandat de "descendre" sur le terrain et de recueillir auprès de leurs confrères des informations sectorielles qui ont servi à établir le portrait du territoire et à orienter le profil stratégique. Finalement, pour la journée d'identification d'opportunités d'affaires elle-même, des groupes de consultation sectoriels ont été constitués. Ces groupes étaient formés de participants provenant de la population, du milieu des affaires et d'organisations publiques et parapubliques. Le consultant, quant à lui, a travaillé en partenariat avec le comité directeur. Il a assisté l'organisme dans la réalisation de l'exercice, est responsable de la mise en commun des informations, de la rédaction des rapports, du développement du questionnaire et de la formation des experts et des animateurs de la journée d'identification.

---

<sup>21</sup> Réfère au cas TEMPÊTE.

<sup>22</sup> Extrait d'entretien MONT-S-V1 : codé sous Caractéristiques de la démarche-Style d'approche

*Implication de leaders et mobilisation de la population.* Les représentants sectoriels, appelés " experts " tout au long de la démarche, proviennent du monde des affaires. Ces personnes, souvent déjà impliquées dans le milieu, ont été identifiées par la direction de l'organisme et sollicitées directement pour siéger sur le comité. On les a recrutés notamment pour recueillir de l'information auprès de confrères dans leur secteur d'activité respectif. En ce sens, on a fait appel à des gens reconnus dans leur milieu, des leaders. En plus des leaders, des invitations personnalisées aux entreprises et un appel général à la population ont été lancés pour mobiliser le plus de personnes possibles dans la phase III de l'exercice, soit celle de l'identification d'opportunités. Pour la phase diagnostic, ce sont au total 51 personnes qui ont répondu à l'appel. Dans l'ensemble de l'exercice, tous n'ont pas maintenu pas le même niveau d'engagement. Les rencontres ayant été nombreuses et l'exercice étendu sur plusieurs mois, le moral des troupes n'a pas toujours été constant. Il était aussi souvent difficile de réunir tous les participants, notamment les experts, compte tenu de leur agenda déjà bien rempli. Lors de la journée d'identification, une cinquantaine de personnes supplémentaires se sont joints à la démarche, auxquelles se sont ajoutés les animateurs (8), les secrétaires (8) et le consultant.

*Participation.* Les organisateurs auraient espéré pouvoir compter sur un plus grand nombre de personnes. La faible participation a déçu un peu, mais elle a été compensée par la qualité des participants et leur implication : « ce sont vraiment des personnes de qualité par rapport au profil des gens de la région »<sup>23</sup>. Ces participants sont des entrepreneurs, des représentants de ministères, des intervenants et des citoyens. Et au grand réconfort de l'organisateur, la population et les entrepreneurs ont été plus nombreux que les intervenants. Tous étaient des locaux, et comme on se trouvait dans un petit milieu, les participants se connaissent bien. D'ailleurs, à ce sujet, certaines personnes impliquées croient que la démarche aurait bénéficié de la présence de personnes de l'extérieur, afin d'amener de nouvelles perspectives; selon

---

<sup>23</sup> Extrait de MONT-S-V1 : codé sous Participants-Provenance

eux, les gens locaux manquaient parfois de recul par rapport à leur territoire et son potentiel.

*Préparation et information de base.* La démarche globale prévoyait une réflexion stratégique menant vers l'élaboration d'un profil stratégique, lequel devait être complété par l'identification d'opportunités plus concrètes à insérer dans le plan d'action de l'organisme initiateur. Le portrait diagnostique a donc servi d'information de base à l'exercice d'idéation mené par les groupes de consultation. Les experts chargés de recueillir cette information ont reçu du consultant une formation sur le questionnaire utilisé. Le questionnaire diagnostique, administré par secteurs, était composé de trois sections : la vision économique, le profil stratégique actuel de la collectivité et finalement les variables stratégiques de l'environnement internes et externes de cette dernière. Dans un premier temps, les personnes interrogées devaient préciser leur vision du développement de leur secteur d'activité de même que leur vision du développement de l'ensemble de la collectivité. Dans un deuxième temps, on leur demandait de lister les produits fabriqués et les services offerts dans leur secteur par les entreprises de leur localité. Pour chacune des catégories de produits ou services, étaient répertoriés le nombre d'entreprises, le nombre d'emplois et le niveau de transformation. On leur demandait également des informations sur le marché desservi (local, régional, provincial, national ou international). Des questions portaient aussi sur la provenance des approvisionnements de leur entreprise. Finalement, on interrogeait les personnes sur le positionnement et les champs d'excellence de leur secteur d'activité au niveau de la collectivité. Dans une troisième partie, les personnes interrogées devaient identifier les caractéristiques des produits, des marchés géographiques, des clientèles, décrire la culture et les valeurs économiques de la collectivité et identifier les forces et faiblesses du secteur d'activité et de la collectivité de même que celles de la compétition et finalement préciser les opportunités et les menaces. Ce questionnaire, lourd et complexe à compléter, a nécessité un investissement de temps important de la part des experts.

Cette étape de l'exercice a d'ailleurs pris beaucoup plus de temps que prévu et nécessité un travail de recherche d'informations complémentaires important de la part du consultant. De plus, certains représentants ont fait un travail plus complet que d'autres, entraînant un manque d'uniformité dans la qualité des informations recueillies. Au total, ce sont 51 personnes qui ont répondu au questionnaire. C'est donc à partir des informations colligées par le biais du questionnaire de réflexion stratégique que l'identification d'opportunités a été réalisée. Ces informations, une fois accumulées, ont été résumées dans un rapport de diagnostic. Le principal constat du diagnostic réalisé est celui du manque d'activités de transformation des matières premières : « on est une collectivité de cueillette mais on ne transforme pas »<sup>24</sup>.

*Processus d'idéation.* Les idées d'affaires et les opportunités ont été identifiées en deux étapes, par le biais de deux processus. D'abord, les comités d'experts, à l'issue de la collecte de données, devaient identifier des opportunités ressortant de l'évaluation qu'ils faisaient de la situation. Dans un deuxième temps, lors d'une journée complète, entrepreneurs, intervenants et citoyens ont été invités à participer à des groupes de consultation sectoriels, dans lesquels étaient menées des activités de brainstorming. Une personne, souvent un intervenant du milieu, assurait l'animation de chacun des huit groupes. Les animateurs ont préalablement reçu une courte formation par le consultant sur la manière d'assurer l'animation des séances de groupe. Ces groupes étaient formés de 8 à 10 personnes. Lors de la rencontre d'idéation en groupes de consultation, les participants ont d'abord été entretenus sur les règles du brainstorming, avant de se voir présenter, par l'animateur, les principales problématiques du secteur relevées dans le cadre du diagnostic. Ils ont été invités à identifier, énoncer des idées permettant de résoudre les problèmes concernés. Deux modes d'identification ont été proposés par le consultant :

---

<sup>24</sup> Extrait de MONTS-V1 : codé sous Contexte – Économique-Diversification

1. Identification d'un besoin donné et recherche d'un produit le satisfaisant;
2. Sélection d'un produit existant et élargissement de l'étendue du besoin pour ce produit.

L'objectif poursuivi dans cette journée d'idéation était notamment de creuser les possibilités en fonction des ressources sur le territoire et arriver à trouver des idées de projets permettant de sortir des créneaux traditionnels et de diversifier l'économie. Il n'a pas toujours été facile de laisser les jugements de côté. Certaines idées paraissaient à plusieurs un peu farfelues, ou d'emblée impossibles à réaliser : « Il y a des projets sur lesquels on ne devrait pas s'attarder...mais comme le consultant a dit, un brainstorming c'est ça, tu ne freines personne ». De plus, l'émergence d'idées a atteint sa limite à un certain moment, comme si les participants avaient donné tout ce qu'ils pouvaient. L'idéation en tant que telle a donné lieu à des échanges empreints d'une bonne humeur générale : « autant comiques que des fois des petits obstinages »<sup>25</sup>. Dans l'ensemble, il s'agit d'une journée qui a permis de générer une dynamique d'interactions qui a été fort appréciée par les participants.

*Idées générées.* Au total, ce sont entre 300 et 400 idées qui ont été énoncées, soit par le biais des comités d'experts qui ont travaillé sur le diagnostic, soit par les groupes de consultation lors de la journée d'idéation. De plus, issues de l'exercice de réflexion stratégique, 250 pistes ont été répertoriées; comme ces idées nécessitaient encore du développement pour être retenues comme des opportunités potentielles, elles ont été répertoriées comme des pistes. Cependant, bien qu'au final un nombre important d'idées ait émergé des deux exercices d'identification d'opportunités, peu de projets menant à la création d'entreprises ont été proposés, à la surprise et déception du directeur de l'organisme. Les idées soulevées ont eu une portée plus large que celle envisagée au départ; en effet, le directeur s'est dit surpris de constater la présence de nombreux projets en recherche et développement, des projets de nature

---

<sup>25</sup> Extrait de MONTS-V1 : codé sous Idéation- Dynamique d'interactions –Bonne humeur

touristique ou culturelle ou encore visant la mise en place de regroupement comme la chambre de commerce ou un groupe de lobby, plutôt que des opportunités de création d'entreprise à proprement parler.

*Évaluation et sélection des idées.* Au terme des activités d'identification d'opportunités, une plénière a permis aux participants de présélectionner et prioriser les opportunités. Cette plénière s'est déroulée en après-midi, à la suite du travail d'idéation. Les différentes opportunités étaient présentées aux participants, et ces derniers étaient invités à déterminer les projets jugés prioritaires. Par la suite, le comité de direction et le consultant avaient comme tâche de prioriser les opportunités et sélectionner celles qui seraient intégrées au plan d'action. Malgré certains écarts entre l'évaluation faite par les participants et le comité de direction, l'organisme a pris en compte les volontés du milieu en respectant le plus possible la priorisation faite par les participants lors de la journée d'identification. Pour guider les participants dans l'évaluation des idées, une grille a été développée par le consultant. Quatre critères ont été utilisés pour évaluer les idées : la compatibilité de l'opportunité avec la nouvelle orientation stratégique de la collectivité, l'accessibilité en fonction des normes gouvernementales et environnementales établies, la capacité au niveau des moyens financiers et des expertises et enfin, la potentialité de l'opportunité quant aux perspectives de croissance et de rentabilité. Il n'a pas toujours été facile de prioriser les idées, certains participants présentant un attachement à leurs idées et un intérêt personnel à ce que certains projets soient retenus dans le plan d'action de l'organisme. Finalement, pour les besoins du plan d'action, le comité de direction a défini des objectifs stratégiques en se basant sur les opportunités retenues. La même grille a été utilisée pour cette étape. Ainsi, les opportunités répondant le mieux aux quatre critères de la grille ont été retenues dans le plan d'action. Après l'étape de présélection, 160 des idées ont été jugées intéressantes. Cependant, comme l'organisme avait pour objectif d'établir un plan d'action sur quatre ans, une priorisation de quelques projets a été nécessaire. En fonction des priorités établies par



les participants, l'équipe interne a retenu 16 opportunités, traduites sous forme d'objectifs stratégiques dans le plan d'action. Par ailleurs, les 250 pistes d'opportunités ont été conservées pour être explorées davantage.

*Suivi, promotion et mise en œuvre.* D'une part, les 16 opportunités constituant le plan d'action ont fait l'objet d'efforts systématiques pour leur mise en œuvre. Plusieurs interventions de suivi ont été faites : études de faisabilité, appel à des expertises spécialisées pour la réalisation des tests, participation à différents colloques et séminaires. À tous les six mois environ, sur une période de 4 ans, un bilan du suivi était fait, de façon à constater l'avancement dans la mise en œuvre des opportunités. D'autre part, les autres pistes d'opportunités identifiées devaient faire l'objet d'une exploration par la mise en place d'un comité permanent de créativité dont le mandat aurait été précisément d'étudier plus en profondeur les opportunités et leur faisabilité et assurer si possible leur exploitation. Cependant, par manque de ressources et de discipline, ce comité ne s'est réuni qu'une seule fois. Beaucoup d'énergie a été investie dans le suivi des idées, tant financièrement que humainement. Des appuis sont aussi venus de certains groupes dans le milieu. Évidemment, les ressources de l'organisme étant limitées, le suivi a été fait dans la mesure des moyens à sa disposition. Les raisons pour lesquelles certaines opportunités n'ont finalement pas pu être exploitées sont variées : dans certains cas, les études de faisabilité n'étaient pas positives alors que dans d'autres cas, les opportunités ont été exploitées par une collectivité voisine.

*Disponibilité de promoteurs.* Une grande limite dans la mise en œuvre des opportunités a été celle du manque de promoteurs. Plusieurs opportunités sont en effet demeurées sans promoteurs. Comme l'organisme craignait de se retrouver responsable de l'exploitation de ces dernières, il a concentré ses efforts sur le suivi de celles où les promoteurs étaient au rendez-vous. Et parmi les opportunités portées par

des promoteurs, certaines auraient pu être explorées davantage, mais ces derniers ne souhaitent pas aller plus loin. Cette situation s'expliquerait par le fait que beaucoup sont d'abord attirés par les subventions, mais n'ont pas toujours la persévérance nécessaire pour faire aboutir le projet.

*Résultats de la démarche.* Bien que peu d'opportunités aient finalement été exploitées, certaines ont été mises de l'avant. L'annexe K présente l'avancement et les résultats pour chacune des 16 opportunités retenues dans le plan d'action. Ainsi, en matière de résultat, les opportunités exploitées sont relativement peu nombreuses. On compte aussi peu d'opportunités visant la création de nouvelles entreprises. Toutefois, certaines d'entre elles se sont avérées très intéressantes, à tel point que d'autres collectivités ou entreprises les ont mises de l'avant. Au-delà des retombées directes de l'exploitation d'opportunités, d'autres bénéfices ont été générés par cette démarche d'identification d'opportunités. D'abord, en dressant un portrait du territoire, l'exercice de réflexion stratégique a permis de structurer l'information. Des opportunités d'affaires ont pu être identifiées, confirmant le potentiel du territoire. Par cet exercice, les entrepreneurs ont aussi pu être sensibilisés sur les opportunités de développement de leur propre entreprise. Par ailleurs, par les démarches entreprises pour la mise en œuvre des opportunités identifiées, un réseau de contacts s'est développé, facilitant l'avancement des différents projets de développement sur le territoire. Et finalement, la sensibilisation de la population et des entrepreneurs à la nécessité de se développer et d'exploiter de nouvelles opportunités a suscité le développement de nouveaux réflexes : non seulement les gens sont-ils plus à l'affût des nouvelles opportunités mais les idées qui ont émergé de la démarche continuent de faire du chemin dans la tête des gens.

*Réactions provoquées dans le milieu.* Au cours de la démarche, différentes réactions ont été constatées. D'abord, les participants se sont montrés reconnaissants

envers l'organisme de les avoir consultés, d'avoir pris en considération leur avis. Ils ont aussi apprécié l'activité d'idéation, sous forme de brainstorming, la dynamique générée permettant des échanges intéressants. Toutefois, le manque de résultats concrets après un certain temps a provoqué une forme de déception, et à la longue une certaine démotivation. Le processus collectif d'identification d'opportunités a généré des attentes dans la population, qui, parce qu'elles n'ont pas été comblées ont pu laisser un goût amer chez les participants. La démarche a aussi provoqué un choc lors de la préparation. Les constats issus du diagnostic sont frappants : il est nécessaire de se tourner vers d'autres types d'activité pour stimuler l'économie. Par ailleurs, le type d'opportunités identifié a généré de la surprise : davantage d'idées d'entreprises étaient espérées.

## 1.2 Cas 2 : TEMPÊTE

*Contexte régional et culture locale.* Le deuxième cas de démarche étudié dans le cadre de la recherche a été réalisé dans une région où l'économie tourne beaucoup autour de la mer. En effet, la région profite d'infrastructures portuaires, lui permettant de se positionner favorablement auprès des territoires voisins. Cependant, au moment où la démarche d'identification d'opportunités a été mise de l'avant, l'ambiance collective était plutôt morne. Quelques années auparavant, la fermeture d'une usine avait occasionné une perte de 1000 emplois. Un coup dur pour cette petite région. S'ajoutaient à cela d'autres fermetures d'entreprises, notamment manufacturières. Le territoire faisait aussi face à un exode important de ses jeunes, une situation associée à l'absence d'institutions d'enseignement supérieur et au manque d'emplois. Certains acteurs ont alors amorcé une prise de conscience, les amenant à vouloir agir eux-mêmes sur leur développement, sans attendre un nouveau plan de relance du gouvernement. La culture entrepreneuriale est présente dans le milieu: « On est des combattants ici, on est reconnus pour être combatifs, se retrousser les manches. On est un milieu très entrepreneurial. On l'a toujours été. Ici,

être en affaires, c'est très bien vu ».<sup>26</sup> Toutefois, l'enthousiasme et le sentiment d'appartenance font momentanément défaut, nuisant ainsi au développement de la région.

*Initiation de la démarche.* Afin de contrer cette morosité et stimuler le dynamisme de la collectivité, un organisme de la région a entrepris la réalisation d'un projet intitulé " Des opportunités d'affaires à réaliser dans notre région ". L'organisme ayant notamment pour mandat celui d'animation de la collectivité, cette démarche cadrerait parfaitement dans sa mission.

*Choix de l'approche, orientation générale et objectifs poursuivis.* L'organisme cherchait un moyen original et provocateur de mettre en évidence les forces du milieu, les talents et les capacités des personnes y vivant. S'inspirant d'expériences réalisées dans d'autres milieux, il a décidé de faire appel aux gens d'affaires et à la population pour montrer qu'il est possible de réaliser des choses sur le territoire. L'organisme se lance donc la réalisation d'une banque d'opportunités d'affaires qui sera par la suite diffusée auprès de la population. La réalisation de cette " étude d'opportunités " est animée par la volonté de mettre en évidence le potentiel de développement de la région, de diversifier l'économie et de motiver la collectivité. L'organisme cherche à impliquer le milieu et à mettre à profit les gens d'affaires en recueillant les idées d'affaires qu'ils n'osent pas mettre en œuvre. Ainsi, l'exercice vise à recueillir le maximum d'idées d'entreprises auprès de la population et des gens d'affaires, et ce afin de susciter l'émergence de nouvelles entreprises et favoriser la création et la consolidation d'emplois dans la MRC.

---

<sup>26</sup> Extrait de TEMPETE-V3 ; codé contexte-culturel-culture entrepreneuriale

*Structuration de l'intervention.* Pour superviser l'exercice, un comité de coordination, composé de 16 représentants du milieu des affaires de différents secteurs d'activité, est créé. Une agente de développement économique est chargée du projet. Elle y consacrera près de 10 mois de travail. L'organisme fait aussi appel à la contribution d'une dizaine de commanditaires et partenaires financiers. Le projet "Opportunités d'affaires réalisables dans la région " prévoit trois activités permettant de recueillir des idées de nouvelles entreprises. Dans un premier temps, un questionnaire est envoyé aux gens d'affaires de la région. Par la suite, un concours s'étalant sur une période de huit semaines, et s'adressant à la population en général est lancé. Finalement, une soirée " tempête d'idées " lors de laquelle des gens d'affaires sont invités à échanger entre eux et soumettre des idées d'entreprises est réalisée. Ces trois activités aboutissent à la création d'un dépliant dans lequel est diffusée une banque d'opportunités d'affaires réalisables dans la région. Au mois de janvier, une conférence de presse est organisée pour lancer officiellement le projet. Le concours et le questionnaire aux gens d'affaires prennent fin à la mi-mars.

*Implication de leaders et mobilisation de la population.* Bien que bon nombre de gens d'affaires prennent part à l'une ou l'autre des activités, et participent même au comité de coordination, aucun d'entre eux n'assume réellement un rôle de leader ou de porte-étendard de la démarche. La démarche a permis de mobiliser deux catégories de participants : d'une part le grand public, et d'autre part la communauté d'affaires. La promotion du concours d'idées auprès de la population a suscité la participation de près d'une centaine de personnes. D'autre part, le questionnaire et l'activité " tempête d'idées " ont ciblé plus spécifiquement les gens d'affaires. Près d'une centaine de représentants du milieu des affaires ont reçu une invitation personnelle pour participer à l'activité " tempête d'idées ". Le taux de participation a été important, en particulier du côté de la communauté d'affaires, qui s'est investie activement dans la recherche d'opportunités.

*Participation.* La participation a été, selon les organisateurs, très bonne. Le choix des trois activités de même que la grande visibilité médiatique a permis d'assurer une bonne implication, tant de la communauté d'affaires que de la population en général. Plus spécifiquement, alors que le concours a été publicisé dans les médias, le recrutement des participants pour la soirée « tempête d'idées » s'est fait par l'intermédiaire des agents de développement de l'organisme. Ces derniers, connaissant bien la population d'affaires, n'ont pas eu trop d'efforts à faire pour s'assurer la collaboration de participants intéressés à s'investir dans l'activité.

*Préparation et information de base.* Afin de faciliter l'idéation lors de la tempête d'idées, des informations sur la région étaient présentées. On dressait aux participants un portrait des forces et faiblesses de la région et des tendances du marché. Ces informations, colligées par l'équipe de l'organisme, ont servi à orienter la réflexion des gens, pour que les idées ne soient pas trop éparpillées. Ces mêmes informations étaient aussi utilisées dans le cadre du concours. Lors de la publicisation du concours, des informations sur la région et les tendances étaient énumérées, de façon à stimuler des idées de nouvelles entreprises. Finalement, dans le questionnaire aux gens d'affaires, des questions plus ou moins directes en lien avec le secteur d'activité dans lequel ils opéraient ont permis de recueillir des informations utiles. Voici quelques exemples de questionnements :

1. En référence à votre connaissance de la région et du monde des affaires, est-ce que certains biens ou services actuellement confiés à des sous-traitants extérieurs à la région pourraient être réalisés dans notre région? Si oui, lesquels?
2. À titre de consommateur, est-ce que vous éprouvez de la difficulté à vous procurer certains biens ou services auprès des entreprises existantes dans la région? Si oui, lesquels?

*Processus d'idéation.* Réalisé dans un complexe hôtelier, le souper " tempête d'idées " a regroupé une centaine de participants répartis en dix tables. La composition des tables a été soigneusement planifiée par les organisateurs de façon à assurer une diversité dans les secteurs représentés et faire en sorte que les gens se retrouvent avec des personnes ne faisant pas partie de leur réseau habituel. Pendant près de deux heures trente, les participants ont identifié des idées d'entreprises par le biais d'échanges animés par un membre de l'organisme initiateur. Ce dernier avait pour mandat d'assurer la participation de tous et de pousser les participants à creuser leur pensée et clarifier leurs idées. En cours de soirée, les tables étaient invitées à partager entre elles leurs idées, de sorte qu'une idée pouvait être reprise et alimenter l'idéation d'une autre table. Même si l'activité était qualifiée de remue-méninges, les critères de fonctionnement préconisés pour le *brainstorming* n'ont pas nécessairement été suivis : « On ne voulait pas de liste d'épicerie, on avait dit aux gens 'ce n'est pas grave si vous avez moins d'idées mais on veut qu'elles soient réfléchies' ». Toutefois, une ambiance décontractée et amicale a permis de faciliter les échanges et d'instaurer une attitude d'ouverture.

*Idées générées.* Les trois activités ont permis de générer 535 idées d'entreprises : 150 idées via le concours auprès de la population, 135 idées via le questionnaire aux gens d'affaires et finalement 250 idées lors de la soirée " tempête d'idées ". Les secteurs touchés étaient nombreux et les idées ne visaient pas seulement la création de nouvelles entreprises ou de nouvelles activités économiques. Des idées touchant le développement touristique et culturel ont aussi émergé.

*Évaluation et sélection des idées.* L'évaluation des idées a constitué une étape importante du processus. Beaucoup d'énergie et de ressources ont été investies à cette fin, et ce pendant près de 6 mois. Au départ, deux critères avaient été établis par le comité coordonnateur : les idées devaient être réalisables dans la région et non-

concurrentielles, c'est-à-dire qu'elles ne devaient pas entrer en compétition avec une entreprise existante; sinon, il fallait s'assurer que le marché était suffisamment important pour la viabilité des entreprises concernées. Dans un premier temps, les idées ont été soumises à un comité composé de membres de l'organisme. Ces derniers faisaient un tri dans les idées. D'emblée, les idées jugées irréalisables étaient mises de côté de même que celles qui ne respectaient pas les critères de non-concurrence. Ce sont finalement 156 idées qui ont franchi avec succès la première étape d'évaluation, et pour lesquelles des études de pré faisabilité ont été réalisées. Trois agents de développement ont travaillé à recueillir les informations nécessaires pour valider la pertinence et l'intérêt des projets proposés. Pour chacune des idées, les agents devaient rechercher des informations préalablement déterminées : marché potentiel, tendances du marché, permis nécessaires et réglementations, etc. Afin de valider l'idée, deux ou trois personnes expérimentées dans le secteur d'activité étaient contactées (responsable dans un ministère par exemple). Une fois les études de pré faisabilité réalisées, le comité retenait les idées les plus prometteuses afin de les diffuser. Pour chacune des idées retenues, les informations recueillies étaient compilées dans un dossier, disponible pour consultation. Au final, la banque d'opportunités comportait 45 idées d'entreprises dans différents secteurs d'activité : agro-alimentaire, fabrication, tourisme et culture et finalement services. Constatant que certaines idées pouvaient difficilement mener à la création d'une nouvelle entreprise, mais présentaient un potentiel intéressant, les idées ont été classées selon trois catégories : nouvelle entreprise, complément à une entreprise existante et "phase d'implantation", cette dernière signifiant que l'idée avait commencé à être exploitée.

*Suivi, promotion et mise en œuvre.* Une fois les idées évaluées, un dépliant présentant la banque d'opportunités d'affaires a été diffusé dans la région. Une conférence de presse a permis de présenter l'outil et de le promouvoir. En plus de la couverture médiatique, la banque d'opportunités d'affaires a profité d'une visibilité par l'entremise des agents de développement de l'organisme, qui, dans les diverses



interventions de sensibilisation présentaient l'outil. De plus, lors de leur première visite chez l'organisme, les personnes intéressées par l'entrepreneuriat mais dont l'idée n'était pas encore développée, étaient invitées à consulter la banque d'opportunités. Pour un promoteur intéressé par une opportunité, il était possible d'emprunter l'étude de pré faisabilité et de réserver l'opportunité, de façon à éviter que plusieurs personnes se fassent concurrence sur une même idée. Il est arrivé que certaines idées, après approfondissement de l'étude de faisabilité, se soient avérées plutôt difficiles à exploiter. Pour les projets en tourisme et culture, la plupart nécessitant des interventions collectives, l'organisme avait pour mandat de faire un suivi auprès des instances et groupes concernés.

*Disponibilité de promoteurs.* Des promoteurs intéressés se sont présentés pour consulter le répertoire d'opportunités. Certains ont exploité des opportunités, d'autres se sont servis des informations pour développer des idées connexes. Cependant, il est difficile de déterminer combien de promoteurs se sont intéressés aux opportunités; la démarche réalisée et la brochure ont été largement diffusées. Plusieurs personnes ont aussi pu s'en inspirer sans chercher officiellement appui auprès de l'organisme.

*Résultats de la démarche.* La démarche aura donc permis de faire émerger plus de 500 idées, dont 45 retenues pour diffusion. Selon les estimations des personnes impliquées, après quelques années, plusieurs projets ont vu le jour. Selon les organisateurs, environ 80 % des idées retenues et priorisées ont été réalisés. Toutefois, selon les informations recueillies par la documentation et les vérifications réalisées auprès de différents acteurs, ce serait plutôt 40 %. Le détail et l'évolution de chacun des projets sont présentés à l'annexe K. Mais il importe de préciser que la démarche a généré des résultats à d'autres niveaux. En effet, elle a eu pour effet de créer une synergie dans la communauté d'affaires et en général. Par ailleurs, le

processus de validation des idées et les études de faisabilité ont obligé les agents de développement à contacter de nombreuses personnes. Or, ces contacts, encore aujourd'hui, se maintiennent et permettent d'accélérer la validation de nouvelles idées et des pistes d'opportunités se présentant. Les réseaux développés lors de la démarche perdurent encore aujourd'hui. À court terme, la démarche a eu pour effet de stimuler la collectivité et par le fait même de créer un sentiment d'optimisme sur le territoire, en mettant en évidence l'ensemble des projets qu'il était possible d'exploiter.

*Réactions provoquées dans le milieu.* Tant pour les organisateurs que pour la population locale et les gens d'affaires, le souvenir de l'expérience est très positif. À tel point que la communauté d'affaires souhaite depuis quelques années renouveler l'expérience de ce type de démarche. La démarche a amené sur cette communauté un vent d'optimisme très important et surtout très inspirant pour les gens d'affaires. Par le biais de la démarche, il a été possible de montrer aux citoyens et entrepreneurs que leur région présentait un potentiel pour la création de nouvelles entreprises. Aux dires des participants, l'exercice d'identification d'opportunités a été au cœur des discussions pendant plusieurs mois.

Sur le plan des relations entre les différents acteurs (entrepreneurs, intervenants, citoyens, etc.) au sein de la communauté, elles étaient déjà bien établies. Malgré tout, aux dires des participants, les liens se sont soudés et multipliés. Des entrepreneurs, mis en contact par le biais de l'activité, ont développés des relations d'affaires; de plus, l'action des intervenants en développement économique a semblé davantage reconnue et valorisée par les gens d'affaires et les citoyens.

Malgré le scepticisme de départ de certaines personnes, les résultats sont manifestement positifs et de façon générale, tous s'entendent pour dire que la création de la banque d'opportunités a été enrichissante pour le territoire et la collectivité.

D'ailleurs, les bénéfices ont été perçus à l'extérieur de la communauté, et l'expérience vécue a inspiré et motivé d'autres collectivités à entreprendre des démarches collectives d'identification d'opportunités d'affaires. En effet, d'autres organismes ayant été informés de la démarche et de ses retombées, ont entrepris un exercice similaire dans leur milieu. Par exemple, les démarches étudiées dans les cas MONTS et BOA ont été directement inspirées du cas TEMPÊTE.

### 1.3 Cas 3 : CHANTIER

*Contexte régional et culture locale.* Au moment de l'initiative, la communauté dans laquelle s'est déroulé le cas *Chantier* fait face à un creux économique en raison de la baisse importante dans deux secteurs : la forêt et les mines. Les conséquences sont importantes : à ce moment, près de 45% de la population active de la région est sans emploi<sup>27</sup>. Bien que la région puisse compter sur une forte présence de fonctionnariat, la situation est difficile. S'ajoute à cela une dépopulation importante, causée par l'exode des jeunes et la recherche d'emplois à l'extérieur de la région par certains chômeurs. Il s'est aussi développé au cours des années une culture de développement exogène, la population ayant tendance à attendre une action extérieure, notamment gouvernementale, pour assurer son développement. Bien que quelques entrepreneurs prospères soient bien implantés dans le milieu, on ne peut parler d'une culture entrepreneuriale très développée.

*Initiation de la démarche.* Interpelé par la situation, un homme d'affaires de la région s'inspire d'une conférence de la mairesse de Santa Clara (Silicon Valley) et propose une démarche de mobilisation et de prise en charge afin de stimuler le développement de la communauté et combattre la morosité. C'est sur la base de ce

---

<sup>27</sup> Tiré du rapport sur l'état de la situation du Chantier, réalisé par Monique Godin, en mars 2001.

thème et fortement appuyé par la communauté d'affaires que ce dernier accède à la mairie. Il se donne alors pour mandat de créer des emplois et stimuler de l'activité économique. À ce moment, le nouveau maire a des objectifs bien précis et il sait qu'il aura besoin de mobiliser ses concitoyens pour le faire; il ne sait cependant pas encore quelle forme le projet prendra.

*Choix de l'approche, orientation générale et objectifs poursuivis.* Pour déterminer le type de démarche à privilégier, il s'entoure d'un comité de pilotage, formé de quelques leaders de la communauté d'affaires. Son souhait : se tenir en retrait et laisser plein contrôle aux gens d'affaires. Pour lui, le mouvement devait être pris en main par les gens d'affaires, de façon à le dépolitiser. Il convenait alors de jouer un rôle de second plan, mais de soutenir et faciliter les actions du comité. Les réflexions du comité les mènent à entreprendre un " chantier " dans lequel seront interpellés tous les membres de la communauté. Le chantier prévoit une " corvée d'idées " afin d'amasser 1000 idées de projets et au final, de créer de nouveaux emplois. Cette corvée a été supportée par des tables d'idéation de même que par la sollicitation de la population en général. Le comité de pilotage détermine trois grands objectifs pour le chantier. D'abord, il faut transformer la mentalité en développant la culture entrepreneuriale. Ensuite, il s'agit de mobiliser le milieu pour créer des emplois. Finalement, on veut habiliter le plus grand nombre de citoyens et citoyennes à identifier, promouvoir et supporter de nouvelles opportunités.

*Structuration de l'intervention.* La structure du Chantier est assez élaborée. En septembre, une corporation (Chantier inc.) est créée par un groupe composé de neuf personnes issues du milieu des affaires ou œuvrant dans des organismes de développement économique ou des institutions d'enseignement. Ces derniers constituent les administrateurs de la corporation. Le fonctionnement du chantier repose sur quatre comités et un responsable du protocole. Le comité d'orientation,

mis sur pied par l'initiateur du projet, a pour tâche de rechercher du support et développer des partenariats financiers afin d'assurer le fonctionnement du chantier. Les quatre membres du comité doivent s'assurer de l'appui des administrateurs du chantier et de leurs organisations respectives, notamment pour le support au développement des projets qui seront retenus dans le cadre du chantier. Des subventions directes, permettant l'embauche de ressources, sont obtenues. D'autres subventions, sous forme de prêts de personnel (CLE, SAAQ, etc.), permettent également d'assurer le fonctionnement des tables de travail et de la logistique. Le comité de pilotage, quant à lui, a la responsabilité d'identifier les secteurs d'activité porteurs pour la création d'emplois et de créer les tables, de recruter les présidents de tables, de fournir le support aux activités des tables et de mettre en place une permanence au chantier. Un comité de réflexion est également instauré et il a pour mission de conseiller le comité de pilotage sur les pistes d'actions à suivre, et d'offrir un éclairage sur la démarche entreprise et les adaptations à faire en cours de route. Profitant d'un certain recul par rapport aux opérations du chantier, le comité cherche à rendre le travail des tables le plus productif possible. Une personne est aussi responsable du protocole. En lien direct avec le comité de pilotage, cette personne s'assure de la coordination des activités et des événements réalisés en parallèle au travail des tables (conférences, rencontres de mobilisation, etc.). Finalement, un comité de communication assure la communication interne et externe. D'abord à l'interne pour assurer la circulation de l'information et ensuite à l'externe pour favoriser la sensibilisation de la population et la mobilisation autour des activités du chantier. En plus des différents comités, une permanence est assurée aux locaux du chantier par trois personnes : un coordonnateur, une adjointe administrative et un agent de communication.

Tout au long du processus entrepris par le chantier, quatre catégories de tables sont progressivement apparues : les tables multisectorielles, les tables thématiques, les tables produits et la table des présidents. Au départ, l'émergence

d'idées d'entreprises repose sur des tables multisectorielles; elles visent l'échange entre participants pour la génération d'idées nouvelles. Initialement rassemblés autour d'une seule table, les participants se multiplient vite, obligeant la création de tables supplémentaires pour assurer un fonctionnement efficace. On retrouve alors trois types de tables : des tables ressources, des tables transformation et des tables services. Au total, neuf (9) tables sont créées tout au long du processus. Par la suite, il a semblé nécessaire aux responsables de créer des tables thématiques, reliées à des secteurs prometteurs. Les idées ayant émergé des tables multisectorielles sont alors réparties à travers les 14 tables thématiques. En faisant appel à des experts et des ressources spécialisées, les membres des tables approfondissent certaines idées et évaluent leur intérêt et leur pertinence. Une dernière étape a consisté en la création de tables produits. En effet, en cours de route, le besoin de supporter concrètement le développement de certaines idées est apparu. C'est ainsi que les tables produits sont mises en place. Elles ont pour but de peaufiner l'occasion d'affaires et d'offrir un support au promoteur dans la réalisation de son étude de marché. Dans l'ensemble de la démarche, ce sont 47 tables produits qui ont été créées. Pour chacune des tables multisectorielles, thématiques et produits, un agent de liaison a la responsabilité d'assurer la coordination des rencontres. Par ailleurs, un président, issu du monde des affaires, assure librement le fonctionnement et l'animation de la table. Bien que le nombre de participants varie d'une rencontre à l'autre, il se situe généralement entre 15 et 20 personnes.

*Implication de leaders et mobilisation de la population.* Dès l'amorce du projet chantier, des leaders sont impliqués. Ils assurent, tout au long de la mise en place de l'initiative, le déroulement et chapeautent les activités. Plusieurs têtes d'affiche assurent un appui important à la démarche. Leur présence permet d'ailleurs à la démarche de gagner en crédibilité : « Veux veux pas quand les leaders locaux

prennent le *lead*, ça incite les autres gens, ça donne de la crédibilité à la démarche<sup>28</sup>. » Le cas chantier est caractérisé par une mobilisation très importante de la collectivité autour de la démarche, notamment la communauté d'affaires. Le projet crée une " vague de fond " qui frappe tout le monde. Les leaders impliqués et les efforts continus de promotion et de communication favorisent une grande participation. La participation de leaders reconnus et estimés du monde des affaires génère un effet d'entraînement important assurant le fonctionnement des activités sur les différentes tables.

*Participation.* Au total, ce sont près de 500 personnes qui participent aux différentes activités des tables du chantier. Ces personnes proviennent principalement du milieu des affaires, du milieu gouvernemental et d'organismes de développement économique. Une plus faible proportion participe à titre de citoyens. Ces personnes sont sollicitées en partie par les efforts de promotion et de communication, mais surtout par le biais des réseaux de contacts, notamment par l'entremise des leaders impliqués.

*Préparation et information de base.* La démarche entreprise dans le cadre du chantier n'inclut pas de préparation à proprement parler. Ce sont les connaissances et expériences des participants qui alimentent la discussion et l'idéation. Comme les rencontres sont nombreuses, les participants ont la possibilité entre les rencontres d'aller rechercher des informations pertinentes dans leurs réseaux afin de poursuivre le travail amorcé.

*Processus d'idéation.* Les premières rencontres ont lieu en tables multisectorielles (transformation, services, ressources). Suivant les principes

---

<sup>28</sup> Extrait de CHANTIER-V3 ; codé initiateur- caractéristique-communicateur

généraux de brainstorming, la vingtaine de participants a pour mandat d'identifier des projets pouvant générer de l'activité économique dans la communauté. Les idées soulevées sont affichées sur de grands tableaux dans les locaux du chantier. Les rencontres se tiennent le plus souvent tôt en avant-midi, pour faciliter la logistique et assurer la participation des gens d'affaires. Au fur et à mesure du développement du projet et le nombre de participants s'élargissant, les tables évoluent en tables thématiques. À ce moment, les tables thématiques s'alimentent à même les idées soulevées pour les approfondir, et les adapter à leur domaine plus spécifique. L'animation des tables est assurée par un président, généralement représentant du milieu des affaires. Comme les présidents de table ont une grande liberté d'action quant à l'animation des rencontres, il y a une grande diversité dans les approches. Certaines tables prônent davantage la discussion et la réflexion, d'autres sont orientées sur des projets permettant des résultats concrets rapidement. L'agent de liaison, responsable de la logistique et de la prise de notes, a un rôle plus ou moins actif, selon la personnalité du président de table. En parallèle aux activités des tables, les citoyens sont invités à soumettre des idées, et à spécifier s'ils sont intéressés à exploiter l'idée. Ces idées sont transmises par courriel, courrier, télécopieur ou téléphone aux bureaux du chantier.

*Idées générées.* À l'issue du travail des tables multisectorielles, ce sont plus de 800 idées qui sont répertoriées dans les différents secteurs d'activité. La plupart visent la création d'entreprises ou de nouvelles activités.

*Évaluation et sélection des idées.* Les idées proposées, tant par la population que par le biais des tables multisectorielles, sont alors soumises au comité de pilotage. Les tables, multisectorielles et plus tard thématiques, ont pour mandat d'orienter le comité de pilotage dans la priorisation des idées. Les critères pour leur évaluation ne sont pas précisés, mais le potentiel économique de l'idée à court terme



et la présence d'un promoteur intéressé à développer le projet figurent parmi les éléments les plus priorités dans le choix des idées. L'organisation du chantier mise sur des projets réalisables à court terme de façon à générer des retombées rapidement et ainsi maintenir la mobilisation et l'optimisme de la collectivité. Trente-six (36) idées font donc fait l'objet d'une table produit. Pour chacun des projets, le ou les promoteurs sont identifiés. Les projets retenus sont de différentes natures : transformation, service, tourisme, production agro-alimentaire, etc.

*Suivi, promotion et mise en œuvre.* Comme la démarche entreprise dans le chantier s'échelonne sur plusieurs mois et même plusieurs années, le suivi prend différentes formes. D'abord, dans la structure même de l'exercice, un suivi systématique des idées est prévu. Les idées soumises sont acheminées et évaluées par les gens du chantier. Ensuite, lorsqu'un promoteur y est rattaché et l'idée jugée intéressante, une table produit est créée. Par les tables produits, beaucoup d'efforts sont investis pour le développement des projets. Toutefois, certaines problématiques liées à la confidentialité des projets et au dédoublement de mandat en lien avec les organismes de développement économique mènent à l'abolition des tables produits après un certain temps. Outre les tables produits, l'ensemble des idées (plus de 800) sont aussi été répertoriées dans un bottin pouvant être consulté par les personnes intéressées. Toutefois, bien que la promotion soit importante pour la visibilité du chantier et le recrutement de participants, les idées listées dans le bottin ne font pas l'objet d'une grande promotion. Il est important de spécifier que l'initiative du chantier laisse place après un certain temps à un autre effort de mobilisation de la population et de la communauté d'affaires, dans le but de constituer un fond d'investissement pour le développement économique de la région. La création de ce fonds mobilise les ressources et l'énergie généralement investies dans le chantier. Les activités du chantier sont graduellement transférées sous la responsabilité d'un organisme de développement économique.

*Disponibilité de promoteurs.* Pour chacune des idées soumises, tant en provenance de la population que des tables, la présence ou non d'un promoteur intéressé à développer l'idée est spécifiée. Les idées avec promoteurs sont priorisées. Par ailleurs, pour les idées orphelines, une recherche de promoteurs est faite par le biais des responsables du chantier mais aussi par les membres des différentes tables. Toutefois, le manque de promoteurs étant important, plusieurs bonnes idées demeurent orphelines.

*Résultats de la démarche.* Plusieurs idées ont émergé dans le cadre de la démarche du chantier : plus de 800. Cependant, parmi les 36 tables produits créées afin de soutenir le développement de projet d'entreprises, peu ont abouti. L'annexe K présente un tableau détaillant les idées de projets ayant fait l'objet d'une table produit. Toutefois, les informations relatives à l'avancement des projets n'ont pas pu être recueillies. Concrètement, on ne peut attribuer la création d'une seule toute nouvelle entreprise au chantier. L'idée d'entreprise est à l'époque déjà latente dans l'esprit d'un entrepreneur de la région, mais c'est le chantier qui provoque la concrétisation de l'entreprise : « c'est la mobilisation créée par le chantier qui lui a fait sortir son projet de ses tiroirs »<sup>29</sup>. L'idée fait l'objet d'une table produit, et les contacts établis permettent de faciliter la mise en place de cette nouvelle entreprise, qui compte aujourd'hui plus d'une vingtaine d'employés. Outre la création d'une nouvelle entreprise, la démarche permet toutefois la création de nouvelles activités au sein des entreprises existantes. C'est par l'intermédiaire des nouveaux réseaux inhérents aux activités des tables que plusieurs entrepreneurs existants sont en mesure de développer des partenariats leur permettant croissance et création de nouvelles activités. Par exemple, un président de table raconte : « Il y avait un producteur de saucisses [...] je sais que ça lui a permis, les gens qu'il a rencontrés autour de la table, d'avancer dans son projet. C'est du monde qu'il ne connaissait pas et ça a été un

---

<sup>29</sup> Tiré de 48<sup>e</sup> nord au menu, émission 11. ([www.lino.com/48menu/survol\\_11.htm](http://www.lino.com/48menu/survol_11.htm) )

contact, je me rappelle, qu'il s'est fait autour de la table [...] <sup>30</sup>». Il semble aussi que le " brassage d'idées " réalisé dans le cadre du chantier amène les participants à constater qu'il est possible de sortir des secteurs traditionnels de la région. Aujourd'hui, on retrouve une plus grande diversité d'entreprises, ce qui ne serait pas étranger au mouvement amorcé par le chantier.

*Réactions provoquées dans le milieu.* Au départ, le chantier est reçu avec doute et scepticisme dans la population. Cette initiative, offrant une nouvelle vision du développement, bien que stimulante, ne convainc pas tout le monde des résultats qu'elle peut générer. Initiateur et leaders ont un travail de persuasion à faire afin de mobiliser les gens, ce qu'ils réussissent à faire.

En cours de route, compte tenu de la forte mobilisation, les attentes sont importantes et la population fonde beaucoup d'espoir de création de nouvelles entreprises. Les résultats, plus limités que ceux espérés, de même que la difficulté à faire lever rapidement des projets, engendrent une certaine déception dans la population : « Comment on maintient la mobilisation? Les résultats ne sont pas rapides. Et des résultats qui sont moins concrets pour les gens du privé, donc c'est difficile ». <sup>31</sup> Malgré tout, au final, les participants aux activités des tables considèrent que l'initiative a été bénéfique et que le bilan est positif.

#### 1.4 Cas 4 : IDEE

*Contexte régional et culture locale.* Au moment de réaliser la démarche d'identification d'opportunités, l'économie de la région repose essentiellement sur la

---

<sup>30</sup> Extrait de CHANTIER-V1 : codés sous résultats- projets développés-types de projets

<sup>31</sup> Extrait de CHANTIER-V12; codé réactions-résultats- attentes

forêt et l'agriculture. La main-d'œuvre y est peu scolarisée et ses qualifications sont limitées aux principaux secteurs d'activité. La région fait alors face à une dévitalisation importante, rendant problématique le maintien de certains services, notamment ceux de proximité. Bien que l'on retrouve des entreprises dans la région, sur le plan entrepreneurial, beaucoup de chemin reste encore à faire. L'action entrepreneuriale et la prise de risque sont peu valorisées par le milieu et la population. Par le fait même, la prise en charge est limitée, le réflexe étant plutôt de baisser les bras devant l'adversité. Qui plus est, la mobilisation et l'action collective ne sont pas très développées et les entrepreneurs en place ont des profils plus conservateurs, sont peu enclins à la croissance et gardent généralement leur entreprise à un stage davantage artisanal.

*Initiation de la démarche.* C'est un organisme de développement économique de la région qui entreprend la démarche d'identification d'opportunités. Cette initiative relève essentiellement du nouveau directeur. Fraîchement arrivé en poste, il doit rebâtir la crédibilité de l'organisme, qui a beaucoup souffert de frictions dans l'équipe interne. Au moment de son entrée en fonction, l'organisme doit, par obligation légale, réaliser un plan de développement économique. L'organisme étant depuis quelque temps déconnecté des préoccupations du terrain, le nouveau directeur souhaite entreprendre une démarche permettant d'impliquer la population locale. De plus, afin de rendre l'exercice moins théorique, le nouveau directeur désire orienter la démarche sur la recherche de projets concrets. C'est ainsi que les grandes orientations de la planification précédente sont reprises et la nouvelle planification ciblera des projets précis permettant de concrétiser ces orientations.

*Choix de l'approche, orientation générale et objectifs poursuivis.* Appuyé par différents partenaires<sup>32</sup>, le directeur de l'organisme fait alors appel à son équipe

---

<sup>32</sup> Notamment la MRC.

pour déterminer la façon de rendre l'exercice de planification plus concret. C'est ainsi que l'organisme entreprend la réalisation d'une consultation populaire afin de recueillir auprès des participants des idées de projets jugés importants pour la communauté. Les projets s'inscriront dans la planification de l'organisme pour les cinq années à venir. Une journée de travail en atelier est organisée au mois de mai. L'objectif premier de cette démarche est d'impliquer la communauté et de faire en sorte que l'organisme aligne sa planification sur des préoccupations réelles, celles de la population. Par la consultation populaire, on souhaite faire ressortir des projets très concrets pouvant être réalisés dans le milieu. Les projets peuvent être de nature économique, mais aussi communautaire ou sociale; l'important étant qu'ils correspondent aux souhaits de la population.

*Structuration de l'intervention.* Comme la démarche est intégrée dans les activités de l'organisme, la structuration demeure simple. Le pilotage se fait par l'équipe interne de l'organisation. Au cours de la journée de travail, près de 90 personnes sont réparties en huit (8) ateliers différents : un pour chaque grande orientation établie par l'organisme. Plus tard, dans la promotion et le suivi du plan, l'organisme recrutera des ambassadeurs responsables de faire connaître les projets retenus. Ils seront 16 au total pour couvrir les 13 municipalités de la MRC.

*Implication des leaders et mobilisation de la population.* Au départ, les leaders sont peu présents dans la réalisation de la démarche, si ce n'est lors de la journée de réflexion. Considérant le contexte régional et la culture entrepreneuriale peu développée, les leaders ont moins tendance à s'engager. Cependant, l'exercice permettra de susciter l'intérêt de quelques leaders, et certains d'entre eux s'impliqueront davantage en cours de route. La mobilisation est souhaitée, mais elle se veut dans ce cas-ci davantage une résultante de l'exercice. En effet, la communauté est peu mobilisée autour du développement de la région. Mais les efforts de

promotion et de suivi des projets, en plus des résultats intéressants engendrés par l'exercice auront comme effet d'impliquer davantage les citoyens dans le développement.

*Participation.* L'organisme sollicite la participation de ses partenaires de développement économique, de gens d'affaires et d'acteurs divers provenant d'organismes sur le territoire. De plus, l'invitation est lancée à la population locale par l'intermédiaire des élus de chacune des municipalités. Au final, ce sont près de 80 personnes qui participent aux activités de la journée de réflexion. Les participants, même ceux provenant de la population locale, sont des initiés au développement économique. Les représentants des milieux culturels figurent parmi eux et sont bien préparés; cette consultation représente pour eux une occasion de faire lever des projets dans leur secteur.

*Préparation et information de départ.* À proprement parler, aucune information spécifique n'a alimenté la réflexion des groupes de travail. Cependant, avant d'amorcer le travail en atelier, les participants se sont vu présenter les grandes orientations du plan précédent :

1. Consolidation et diversification des secteurs et des formes d'activité économique présentes dans la région;
2. Épanouissement des ressources humaines au service de notre développement;
3. Dynamisation de l'innovation et incitation à la créativité;
4. Support et accroissement des investissements durables;
5. Préservation et amélioration de la qualité de vie de la population.

*Processus d'idéation.* Au total, ce sont 10 groupes de 7-8 personnes qui ont été formés pour la journée de réflexion (2 par grande orientation). Une fois la

présentation du plan antérieur complétée, les participants se retrouvaient en groupes restreints et émettaient des idées de projets en accord avec l'orientation leur étant assignée. L'approche était plutôt simple. Un animateur par groupe était responsable de la dynamique de discussion et de pousser les gens à préciser leurs idées. Cependant, aucune technique particulière de créativité ou d'animation n'a été utilisée. Le travail des groupes s'est étendu sur un après-midi.

*Idées générées.* Au total, ce sont 94 idées de projets qui ont été produites dans les différents groupes. Les idées étaient très variées : certains projets étaient de nature économique, alors que d'autres relevaient plutôt du domaine communautaire et social. Marché public, création de coopérative de travailleurs, agrotourisme, centre de formation pour travailleurs, cellule de mentorat, sentier pédestre sont autant d'exemples de projets soulevés dans le cadre de cette journée. Pour chacun des projets soulevés, une fiche d'information devait être remplie, dans laquelle étaient spécifiés : le nom du projet, la description, le lieu de réalisation prévu, le porteur de dossier, les acteurs à solliciter et les sources de financement possibles.

*Évaluation et sélection des idées.* Afin de sélectionner les idées à retenir dans le plan stratégique, une priorisation des idées a été faite en comité, et ensuite en plénière. La possibilité de réalisation à court terme a été retenue comme un critère important lors de la sélection. Par ailleurs, les idées pour lesquelles des porteurs avaient été identifiés ont aussi été priorisées.

Au total, 40 idées ont été retenues. Huit idées de projets pour chacune des grandes orientations. Toutefois, les 54 idées jugées non prioritaires ont été annexées au plan et par le fait même diffusées. Les personnes intéressées pouvaient, si elles souhaitaient aller de l'avant avec ces projets, obtenir l'aide de l'organisme.

*Suivi, promotion et mise en œuvre.* Une fois les idées sélectionnées, elles ont été présentées dans le plan stratégique. Pour en faire la promotion, un groupe d'ambassadeurs a été formé pour sensibiliser les citoyens aux différents projets mis de l'avant et à l'importance de s'impliquer pour leur développement. Un résumé des projets a été posté à chacune des adresses dans les différentes municipalités du territoire. Deux ans après l'exercice initial, l'organisme a organisé un bilan mi-parcours afin de faire le point sur l'avancement des projets contenus dans le plan. Cet exercice a permis de modifier certains projets et même d'en ajouter un nouveau : celui de la création d'une coopérative d'Énergie Verte. La mise en œuvre des projets inscrits dans le plan a constitué une priorité pour l'organisme initiateur. Le suivi de ces derniers a été intégré de façon systématique aux activités quotidiennes de l'équipe. Il semble qu'à la fin de la période de planification, une majorité de projets auront été réalisés. Certains, après avoir été mis en place, n'ont pas duré. D'autres étaient de nature plus ponctuelle, et d'autres encore ont été modifiés en cours de route. Quoiqu'il en soit, sur les 40 projets retenus, la plupart se sont concrétisés. La liste des idées et leur état d'avancement est présentée en annexe K.

*Disponibilité de promoteurs.* Pour chacun des projets, des promoteurs potentiels ont été identifiés. La plupart du temps, il s'agissait d'organismes ou de regroupement (CLD, Municipalité, MRC, etc.). Peu de citoyens ou de gens d'affaires, à titre individuel ou en groupe, se sont manifestés. Beaucoup de projets se sont retrouvés entre les mains de l'organisme : « [...] les gens ont rapidement eu le réflexe [d'identifier notre organisme comme] le porteur, non seulement de l'animation pour l'émergence d'idées, et du suivi de ces idées là, mais aussi de la réalisation de ces idées ». <sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Extrait de IDEE-V2 ; codé promoteur-type-intervenant



*Résultats de la démarche.* Au-delà de la réalisation des idées, le bénéfice principal de cette démarche a été celui de la mobilisation et du développement d'un comportement de collaboration et de participation. Aujourd'hui, la population locale est davantage capable d'effort collectif et elle s'implique de plus en plus dans le développement du milieu. Contrairement à l'attitude dominante avant la démarche, le regroupement de plusieurs municipalités dans un même projet est chose faisable maintenant.

*Réactions provoquées dans le milieu.* Certains doutes ont été émis en cours de route; cependant le plan a reçu un bel accueil de la part des participants et de la population. Le faible impact des ambassadeurs dans leur milieu a généré un peu de déception, mais dans l'ensemble, l'exercice a été positif. Le directeur de l'organisme est même d'avis que cette approche doit être reconduite, en allant cependant chercher davantage de gens non-initiés au développement économique, des gens ordinaires. Profitant de la capacité de mobilisation et de la motivation accrue des citoyens, une approche plus créative et plus complexe pourrait être envisagée selon lui.

### 1.5 **Cas 5: BOA**

*Contexte régional et culture locale.* Le cas BOA a été réalisé dans une région où l'économie repose sur des bases bien établies. Certaines zones de la région sont plus industrielles; on y retrouve principalement la grande entreprise. D'autres comptent davantage de PME. On retrouve finalement des territoires plus agricoles, où peu d'entreprises sont implantées; la fibre entrepreneuriale y est moins présente. Comme plusieurs autres au Québec, le territoire vit une certaine dévitalisation. La plupart du temps, les jeunes doivent quitter la région pour entreprendre des études post-secondaires et plusieurs d'entre eux n'y reviennent pas. Les taux d'exode atteignent 50 % dans certaines municipalités. De plus, le positionnement du territoire

fait en sorte que beaucoup de gens travaillent dans la région mais habitent à l'extérieur; il s'agit d'une situation difficile pour les commerces et les services de proximité.

*Initiation de la démarche.* Comme la région est aux prises avec un exode des jeunes important, un organisme de la région souhaite pouvoir favoriser l'implantation de jeunes entrepreneurs en leur offrant un outil pour identifier des projets d'affaires porteurs. Souvent confronté à des jeunes entrepreneurs potentiels en manque d'idées, l'organisme, dont la mission est de stimuler l'entrepreneurship, initie donc la création d'une banque d'opportunités d'affaires de façon à les orienter vers des projets réalisables et pertinents pour la région.

*Choix de l'approche, orientation générale et objectifs poursuivis.* La démarche se veut proactive et originale, puisqu'elle offre un soutien dans l'identification d'opportunités, plutôt que de supporter les entrepreneurs une fois lancés. C'est en s'inspirant de l'expérience d'un organisme d'une autre région que la démarche est élaborée. L'organisme compte avoir recours aux gens d'affaires et à leurs connaissances et expérience dans le milieu pour identifier des idées d'entreprises porteuses. L'objectif derrière cette initiative est de doter la région d'une banque d'opportunités d'affaires afin de cibler le type d'entreprises pouvant être créées sur le territoire. La volonté de l'organisme n'est pas de mobiliser la population derrière une démarche populaire, mais plutôt de réaliser un outil pour permettre de répondre aux besoins de leur clientèle.

*Structuration de l'intervention.* L'initiative, assez simple, ne nécessite pas de structuration formelle. La réalisation de la banque d'opportunités est intégrée aux activités de l'organisme. C'est davantage la phase d'évaluation et de suivi où des ressources spécifiques sont nécessaires. L'organisme embauche d'ailleurs deux

personnes pendant un été afin de documenter les idées retenues dans le processus et développer l'outil.

*Implication des leaders et mobilisation de la population.* L'implication de leaders a été peu nécessaire dans ce projet, dans la mesure où la mobilisation n'est pas recherchée. Certaines personnes reconnues dans leur secteur sont sollicitées pour l'activité d'idéation, mais leur implication n'est pas plus importante. Cependant, il semble qu'une mobilisation plus forte aurait été souhaitable pour assurer une meilleure adhésion des gens d'affaires aux idées générées dans l'exercice. Les organisateurs avouent avoir souhaité une participation plus importante, mais jugent que l'activité a été une très belle réussite dans son fonctionnement. Même si l'étendue du territoire aurait pu justifier la réalisation de plusieurs rencontres à différents endroits, l'activité a été réalisée une seule fois. Ce choix a possiblement rendu plus difficile la participation de l'ensemble des acteurs.

*Participation.* Le recrutement des participants a été fait par invitations personnalisées. L'organisme avait ciblé des personnes clés sur le territoire en fonction de thèmes identifiés au départ par l'équipe interne. Il s'agissait principalement de gens déjà en affaires, ayant une bonne connaissance de leur secteur et de leur marché. Au total, près d'une vingtaine de personnes ont participé à l'exercice d'idéation, sous la forme d'une rencontre d'échanges animée par l'organisme. La vingtaine de participants avait pour mandat de soumettre des idées pour la création de nouvelles entreprises.

*Préparation et information de départ.* En préparation à la séance d'idéation, le personnel de l'organisme s'affaire à identifier des tendances importantes dans l'environnement par le biais des médias, des journaux spécialisés et autres sources d'information. Environ une douzaine de thèmes sont alors retenus. Parmi les thèmes

identifiés, on retrouve les mets préparés, qui à l'époque étaient en émergence. Le cocooning, le tourisme, l'agroalimentaire, la santé, le vieillissement, les technologies sont d'autres exemples de thèmes identifiés.

*Processus d'idéation.* Réunis dans le cadre d'un 5 à 7, les participants sont alors invités à soumettre des idées d'entreprises. Étant eux-mêmes en affaires, on les interroge notamment sur leurs besoins en sous-traitance. L'animation, réalisée par la directrice de l'organisme, se fait autour des grands thèmes préalablement identifiés. Les règles sont celles du brainstorming, notamment l'ouverture et l'absence de jugement. Toutes les idées, même loufoques, sont bienvenues. L'objectif est d'obtenir le plus d'idées possible.

*Idées générées.* Au total, ce sont 108 idées d'entreprises qui sont soumises par les participants. Les idées issues de l'activité sont orientées sur de nouveaux produits et services pouvant mener à la création de nouvelles entreprises ou encore pouvant être développés au sein d'entreprises existantes. Contrairement aux idées générées dans les autres cas de démarches, elles sont ici concentrées sur l'entrepreneuriat commercial. Elles sont par ailleurs très précises et très concrètes et sont pour la plupart réalisables à court terme avec relativement peu d'investissement.

*Évaluation et sélection des idées.* Après une première sélection, sur la base de la faisabilité et le coût du projet, une quarantaine de projets présentant un potentiel sont retenus. Le processus d'évaluation est réalisé par l'équipe interne. Dans la priorisation des idées, les délais de réalisation et la complexité des projets sont également pris en considération. Une fois le premier tri réalisé, deux agents sont embauchés pour l'été, avec pour mandat de documenter les quarante projets retenus, en réalisant des mini études de faisabilité. Le principe est le suivant : recueillir l'information utile à un éventuel promoteur intéressé à exploiter l'idée (ressources,

données sur le marché, etc.). Cette deuxième étape d'évaluation permet de raffiner le tri des idées; au final, une vingtaine d'idées sont retenues.

*Suivi, promotion et mise en œuvre.* À la suite de l'activité, un lancement officiel est organisé pour présenter l'outil développé. Des dépliants sont réalisés et diffusés. Cependant, la durée de vie de l'outil est plutôt limitée. D'abord, les ressources financières nécessaires au suivi ont été sous-estimées; par ailleurs, la banque d'opportunités reçoit un accueil plutôt froid et provoque des réactions inattendues dans la communauté d'affaires, ce qui rend la promotion de l'outil assez périlleuse. En effet, voyant dans la banque d'opportunités une incitation à la concurrence, plusieurs entrepreneurs réagissent mal à cette initiative. D'ailleurs, devant ces réactions, l'organisme présente certaines idées autrement de façon et les soumet aux entreprises existantes comme des possibilités d'ajouts à leur offre de service. En plus de ces difficultés, à l'époque, l'utilisation d'internet à des fins marketing est encore assez faible. Le promoteur doit se déplacer pour consulter les dossiers d'opportunités, lesquels doivent demeurer dans les locaux de l'organisme. Même si les dossiers doivent être consultés sur place, les idées de projet sont diffusées au grand public. En ce sens, il devient difficile de déterminer si les idées ont ou non été exploitées, et si leur exploitation est une résultante de la démarche collective ou non. Certaines des opportunités de nouvelles entreprises identifiées ont été mises en œuvre par entrepreneurs déjà existants, qui ont ainsi ajouté un nouveau volet à leurs activités.

*Disponibilité de promoteurs.* Certains aspirants entrepreneurs se sont présentés et ont consulté la banque d'opportunités; cependant le nombre de ces derniers demeure faible. De mémoire des personnes interrogées, ce sont peut-être 20 personnes qui ont utilisé l'outil.

*Résultats de la démarche.* Il est difficile de déterminer les résultats concrets et précis de cette initiative. Cependant, les organisateurs n'avaient pas prévu que la banque d'opportunités puisse servir autant les entreprises existantes. C'est d'ailleurs à ce niveau que la démarche a eu le plus de retombées. La liste des idées retenues de même que le degré d'avancement de chacune d'entre elles sont présentés en annexe K. La démarche a aussi permis de réaliser certains apprentissages. D'une part, les organisateurs ont constaté que l'entrepreneur doit pouvoir s'approprier une idée. Il ne veut pas développer une idée conçue par quelqu'un d'autre. Cependant, pour les orienter dans ses réflexions, les pistes d'opportunités et de l'information très sommaire sur les tendances sont appréciées. D'une certaine façon, il est plus judicieux de les alimenter dans leur propre idéation. Dans cette optique, les études et la recherche documentaire réalisée dans le cadre de la démarche ont permis d'accumuler un volume important d'informations pertinentes en lien avec les idées porteuses et de développer une meilleure connaissance des marchés potentiels.

*Réactions provoquées dans le milieu.* Le projet a suscité plusieurs réactions, au grand étonnement des organisateurs. D'abord, comme le financement est un volet important des services de l'organisme, plusieurs ont pensé à tort que les projets de la Banque d'opportunités jouiraient automatiquement d'une aide financière. Des réticences se sont d'ailleurs fait sentir au sein même de l'organisme; les agents attirés au volet financier se sentant mal à l'aise dans l'analyse des dossiers portant sur les idées de la Banque d'opportunités. D'autant plus que les agents du volet financier n'avaient pas été consultés lors de l'évaluation des idées. Par ailleurs, compte tenu de la grande superficie du territoire, l'aspect non-concurrentiel était parfois difficile à évaluer. Il est arrivé que des idées soient déjà en train d'être développées, provoquant une certaine frustration chez le promoteur concerné, considérant que l'organisme favorisait le développement de concurrents potentiels : « Il fallait faire attention, parce que nous, on a un très grand territoire, et il y a des idées qu'on avait avancées

alors qu'on n'était pas nécessairement au courant qu'un promoteur travaillait déjà à une idée semblable »<sup>34</sup>.

## 1.6 Sommaire des cas

Nous venons de présenter en détail les cinq cas sur lesquels est basée la présente étude. Comme nous l'avons spécifié précédemment, ces cas ont fait l'objet de trois vagues de collecte de données, suivant la logique d'échantillonnage théorique, pour lesquelles près de 25 entretiens, avec des personnes différentes, d'une durée de plus de trente heures et la consultation de plusieurs dizaines de documents a été réalisée afin de reconstituer les démarches. Le tableau 11 présente les faits saillants de chacune des cas étudiés.

---

<sup>34</sup> Extrait de BOA-V2 ; codé problème-évaluation-validité

Tableau 11  
Faits saillants sur chacun des cinq cas étudiés

|                                  | MONTS   | TEMPÊTE   | CHANTIER  | IDEE   | BOA   |
|----------------------------------|---|---|---|--|---|
| Territoire                       | ✓ Portée régionale                                  | ✓ Portée régionale  | ✓ Portée locale   | ✓ Portée régionale   | ✓ Portée régionale                                    |
| Durée et envergure               | ✓ ± 10 mois<br>✓ Idéation ponctuelle                | ✓ ± 10 mois<br>✓ Idéation ponctuelle  | ✓ ± 2 ans<br>✓ Idéation multiple  | ✓ ± 5 ans<br>✓ Idéation ponctuelle                         | ✓ ± 6 mois<br>✓ Idéation Ponctuelle                   |
| Nbre de Participants             | ✓ ± 120 participants                                | ✓ ± 100 participants  | ✓ Plusieurs centaines de participants                                   | ✓ 80 participants  | ✓ 20 participants                                     |
| Nbre de groupes                  | ✓ 8 groupes sectoriels                              | ✓ 10 groupes multisectoriels  | ✓ 9 groupes multisectoriels<br>✓ 14 groupes thématiques                 | ✓ 10 tables thématiques                                    | ✓ 1 groupe  |
| Nbre idées recensées             | ✓ 141 idées recensées                               | ✓ 435 idées recensées   | ✓ 701 idées recensées   | ✓ 90 idées recensées                                       | ✓ 108 idées recensées                                 |
| Nbre Opportunités retenues       | ✓ 16 opportunités prioritaires retenues             | ✓ 45 opportunités retenues et diffusées   | ✓ 36 opportunités approfondies  | ✓ 40 opportunités retenues                                 | ✓ 27 projets retenus                                  |
| Idées exploitées et réalisations | ✓ 6 opportunités exploitées<br>✓ 0 entreprise créée | ✓ 20 opportunités exploitées<br>✓ Nouvelles entreprises créées<br>✓ Une quarantaine d'emplois créés | ✓ Au moins une nouvelle entreprise<br>✓ Une quarantaine d'emplois créés | ✓ 27 projets réalisés<br>✓ 2 Coop., 1 OBNL mises sur pieds | ✓ Nouvelles activités dans les entreprises existantes |



## 2. PORTRAIT DES DÉMARCHES COLLECTIVES D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS.

Après avoir procédé à une description détaillée de chacun des cinq cas à l'étude, nous amorçons maintenant la présentation plus en profondeur des résultats de notre analyse. Tel que spécifié précédemment, l'un des objectifs poursuivis dans cette recherche était d'explorer et de comprendre le processus collectif d'identification d'opportunités. L'analyse des cinq cas nous a, en ce sens, permis de dégager des apprentissages intéressants. Dans cette section, nous présentons, dans un premier temps, une schématisation des démarches, laquelle incorpore les différentes composantes identifiées lors de l'analyse. Par la suite, nous revenons plus en profondeur sur les éléments du contexte, notamment la dimension de la culture régionale, les objectifs poursuivis et le style d'approche retenue. Ensuite, nous abordons plus spécifiquement les cinq phases d'une démarche collective d'identification d'opportunités, avant d'enchaîner avec un élément central dans notre recherche, soit la dimension collective. Le lecteur pourra alors mieux cerner les acteurs impliqués, les éléments de la composition des groupes, la dynamique relationnelle et les rôles qu'ont joués les différentes catégories de participants. Pour compléter cette section, nous revenons sur les résultats et les retombées générés par les pratiques collectives d'identification d'opportunités.

Tout au long de la présentation des résultats de l'analyse des cas, nous intégrons, lorsqu'ils sont appropriés, les propos des experts recueillis dans le cadre de l'étude Delphi. Ces derniers viennent souvent appuyer et corroborer nos analyses, et quelquefois, enrichissent et approfondissent certaines dimensions.

## 2.1 Schématisation des démarches

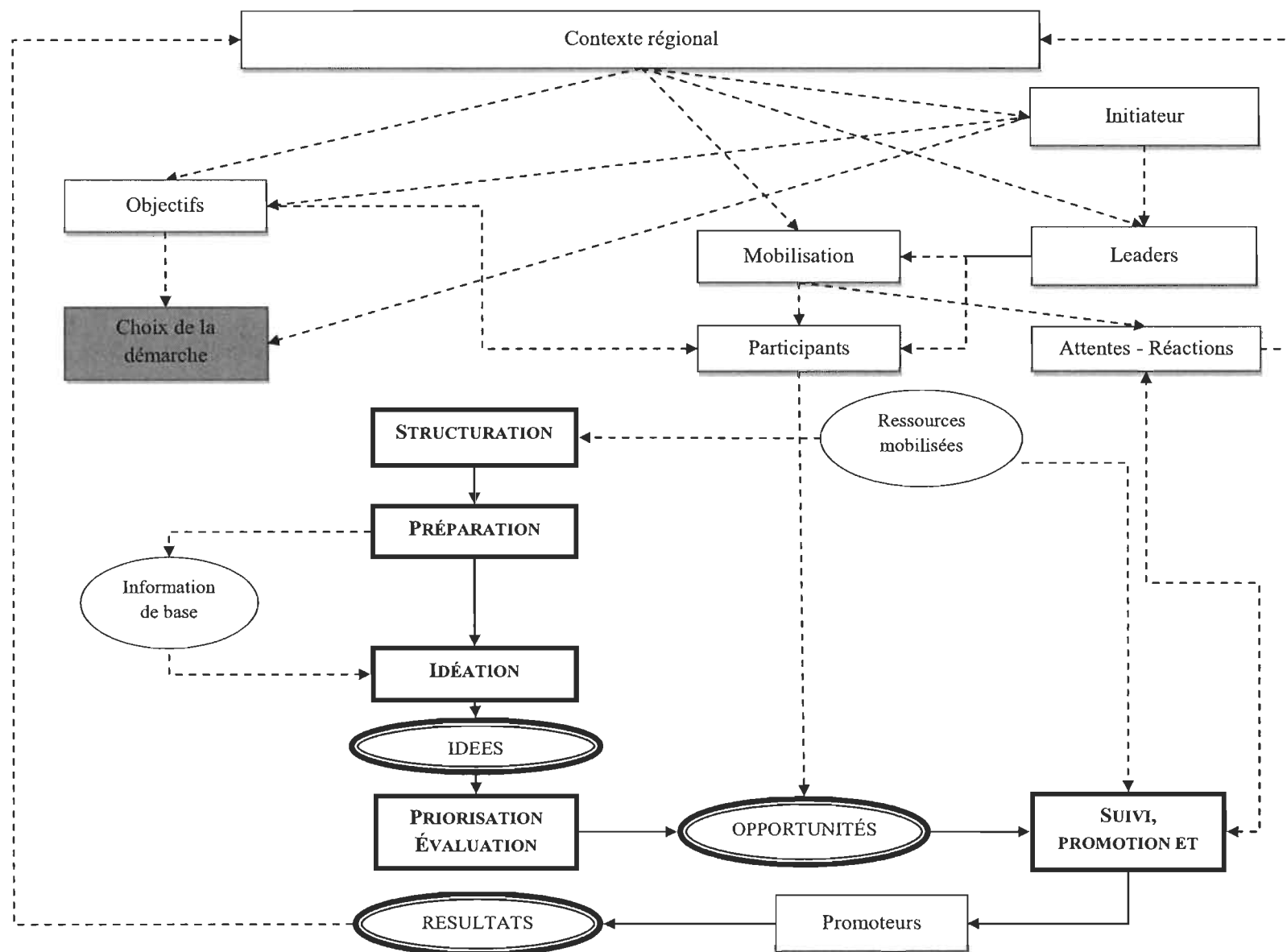
L'analyse par théorisation enracinée des cinq cas de démarches a permis de dégager un schéma global du processus, dans lequel apparaissent l'ensemble des variables en jeu. La figure 21 présente le schéma global permettant d'intégrer les démarches documentées. Un schéma spécifique pour chacun des cas a été élaboré; ces derniers sont présentés en annexe L. Le schéma ne doit pas être vu comme un processus idéal, mais bel et bien comme le reflet de l'analyse des cinq cas étudiés. L'ensemble des relations mises en évidence dans le schéma ont pu être observées par le biais de l'analyse plus poussée du contenu des entretiens réalisés et des documents consultés. Le lecteur pourra d'ailleurs constater que la présentation des cas faite dans la section précédente de ce chapitre a suivi la logique de ce schéma.

Chacune des flèches en pointillé représente une relation d'influence entre deux variables. Par exemple, l'analyse a montré que les objectifs poursuivis par l'initiateur ont orienté le choix de la démarche. Qui plus est, l'initiateur, qu'il soit un groupe, un organisme ou un individu, a eu un impact sur les objectifs de la démarche. Dans le schéma, on retrouve donc une flèche en pointillé entre *initiateur* et *objectifs*, de même qu'entre *objectifs* et *choix de la démarche*. Le schéma illustre aussi les étapes à proprement parler de la démarche : *Structuration*, *Préparation*, *Idéation*, *Évaluation* et *Suivi*. Pour mettre en évidence la séquence, nous avons uni ces étapes par une flèche pleine. Les schémas permettent une vision d'ensemble du cas. Dans les prochaines pages, nous reviendrons sur les différentes composantes plus en détails.

## 2.2 Les éléments du contexte

Une première grande section couvre les éléments composant la dimension contextuelle des démarches, c'est-à-dire la culture entrepreneuriale, les objectifs poursuivis et le style d'approche choisi.

Figure 21  
Schéma global des démarches collectives d'identification d'opportunités

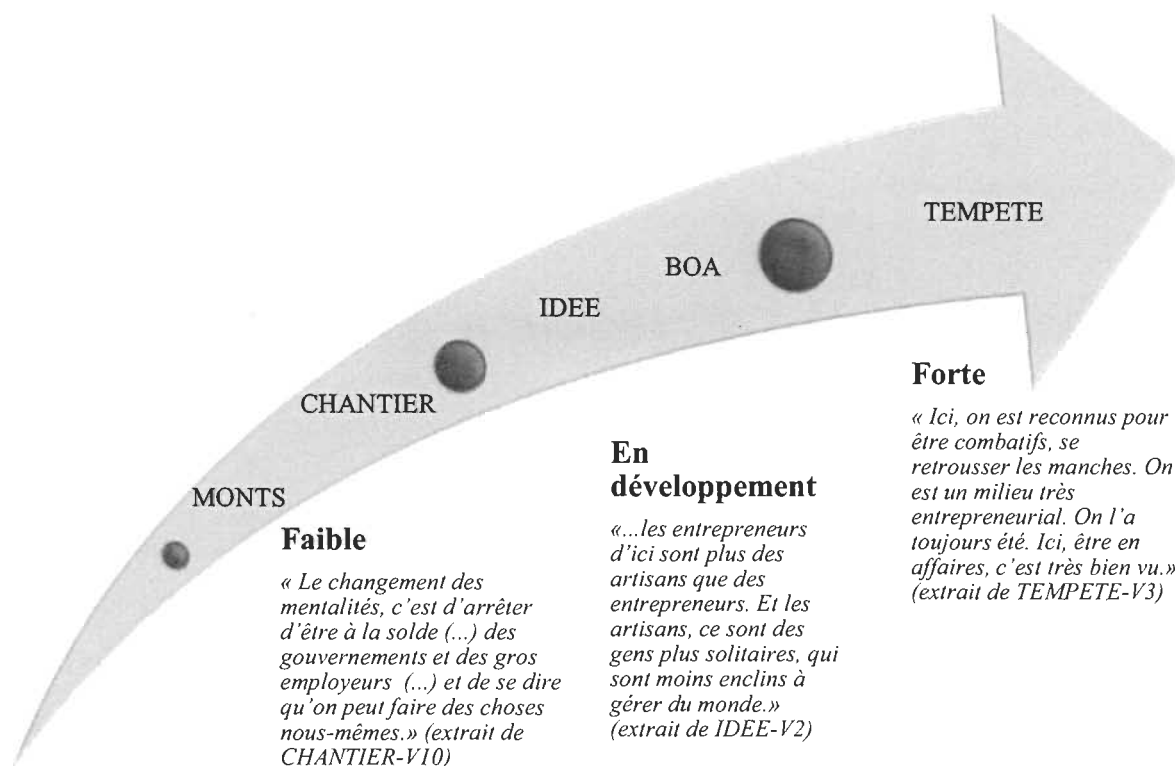


### *2.2.1 La culture entrepreneuriale*

Les cinq cas de démarches étudiés ont été réalisés dans des régions dont le contexte pouvait varier à certains égards. Bien que confrontés à des problèmes parfois similaires, ces milieux n'avaient pas le même niveau de culture entrepreneuriale aux yeux des répondants. Même si pour la plupart des milieux, la volonté de réaliser une démarche collective d'identification d'opportunités a émergé dans un contexte économique difficile, auquel s'ajoutait une dévitalisation liée à la baisse démographique et l'exode des jeunes, dans certains cas, la culture entrepreneuriale semblait beaucoup plus développée que dans d'autres. Le schéma de la figure 22 positionne chacun des cinq cas en ce qui a trait à la culture entrepreneuriale observée.

Figure 22

Positionnement de la culture entrepreneuriale pour chacun des cinq cas à l'étude



Ainsi, dans les cas CHANTIER et MONTs, la culture entrepreneuriale pouvait être qualifiée de faible au moment d'entreprendre la démarche collective d'identification d'opportunités. On retrouve une région mono-industrielle dans le cas MONTs, et une économie fondée sur des services gouvernementaux et la grande entreprise dans le cas CHANTIER. La mentalité locale est plutôt axée sur l'attente d'une aide venant de l'extérieur et la dépendance aux interventions gouvernementales. Si quelques entreprises sont présentes, la création d'entreprise n'est pas un comportement très ancré dans les mœurs. Par ailleurs, contrairement au cas CHANTIER, dans le cas MONTs, le milieu est aux prises avec une forte dévitalisation, un gros problème d'éloignement et un manque flagrant d'infrastructures.

Pour les cas BOA et IDEE, la culture entrepreneuriale est plutôt en développement. Dans le cas IDEE, on constate un entrepreneuriat regroupant surtout des artisans. Et ces derniers sont généralement des entrepreneurs dont les visées de croissance sont quasi inexistantes. Quant au cas BOA, on y observe une activité entrepreneuriale inégale; certaines zones du territoire se montrent plus dynamiques que d'autres.

C'est dans le cas TEMPÊTE que la culture entrepreneuriale est la plus développée. Elle est ici qualifiée de forte, puisqu'on peut observer un grand dynamisme de la communauté d'affaires, un comportement de prise en charge bien développé et une importante valorisation de l'entrepreneuriat.

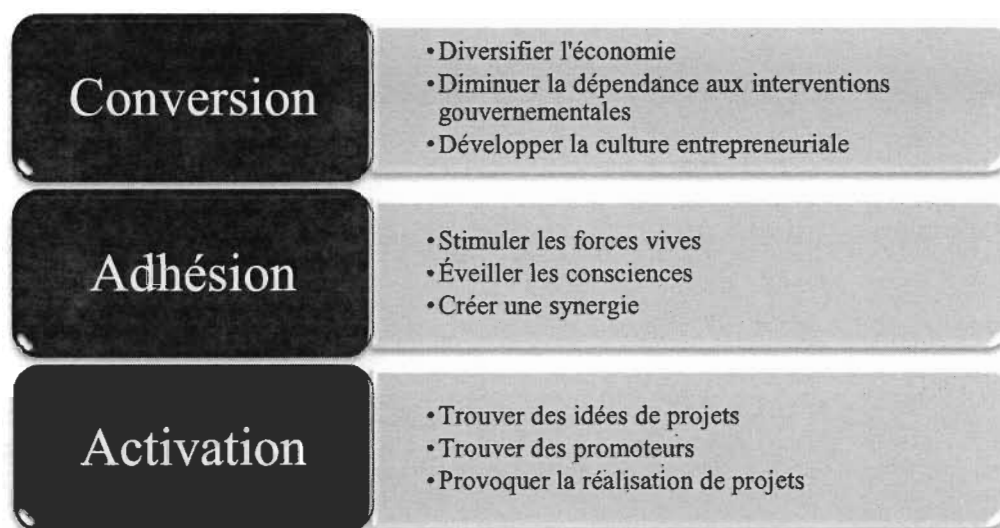
Il apparaît évident que pour assurer le fonctionnement et la réussite des démarches collectives d'identification d'opportunités, lesquelles mobilisent la population autour d'un exercice d'identification d'opportunités d'affaires, la culture entrepreneuriale a un rôle majeur à jouer. Elle constitue une ressource importante permettant de réaliser les objectifs visés par la mise en place de ces pratiques. Les experts interrogés dans l'étude Delphi ont eux aussi fait ressortir l'impact que peut avoir la culture entrepreneuriale d'un milieu sur la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités et ses résultats éventuels.

### *2.2.2 Les objectifs poursuivis*

L'analyse a permis de dégager trois grandes catégories d'objectifs. Selon nos observations, les objectifs poursuivis par la mise en œuvre d'une démarche collective d'identification d'opportunités peuvent avoir différentes visées, plus précisément la

conversion, l'adhésion et l'activation. La figure 23 présente plus en détails chacune des trois catégories d'objectifs.

Figure 23  
Trois catégories d'objectifs poursuivis par la mise en place d'une démarche collective d'identification d'opportunités.



La catégorie " conversion " inclut des objectifs associés à une volonté de changer un contexte, d'améliorer une situation économique. Il s'agit de passer d'une situation actuelle à une situation souhaitée; par exemple, transformer une région caractérisée par la perte d'emplois, la dépendance aux interventions gouvernementales et une faible culture entrepreneuriale, à une situation où l'économie est diversifiée, où de nouveaux emplois sont créés et où l'entrepreneuriat est actif et florissant.

Dans d'autres cas, les préoccupations de départ étaient d'un autre ordre : comment stimuler le milieu, dissiper la morosité et motiver les troupes? Comment mobiliser la population pour une prise en charge? Dans les cas où les objectifs étaient



de cet ordre, les initiateurs ont ciblé l'identification de nouvelles opportunités comme une façon de faire intéressante, et la démarche collective est apparue comme un mécanisme permettant d'impliquer les gens. Cette deuxième catégorie correspond à ce que nous appelons des objectifs d'"adhésion". Ces objectifs relèvent davantage d'une volonté de mobiliser et stimuler le milieu, de le faire adhérer à une nouvelle façon de faire et de voir les choses. On parle alors davantage d'éveiller les consciences et de favoriser la création d'un climat positif dans la population.

Finalement, la dernière catégorie inclut des objectifs d'"activation". Ces derniers sont plus concrets et touchent directement la création d'entreprises et de projets de développement stimulant l'activité économique. Dans ces cas, l'idée sous-jacente à la mise en place de ces pratiques ne vise pas la conversion de l'économie. On parle plus simplement de trouver des idées, de trouver des promoteurs et de provoquer la réalisation de projets.

Certains propos des experts, recueillis dans le cadre de l'étude Delphi, vont dans le même sens. Ces derniers considèrent que les démarches collectives d'identification d'opportunités peuvent répondre à des objectifs de conversion, comme contrer la dévitalisation, diversifier l'économie et développer la culture entrepreneuriale. Ils y voient aussi une pertinence dans un contexte de prise en charge du développement par le milieu, les objectifs d'adhésion devenant alors prédominants. Finalement, les démarches collectives d'identification d'opportunités se prêtent bien, selon eux, à des objectifs d'activation, liés à un exercice de planification ou encore dans le but de répondre aux besoins d'aspirants entrepreneurs sans idée d'entreprise. Sur ce dernier point cependant, les experts émettent des doutes

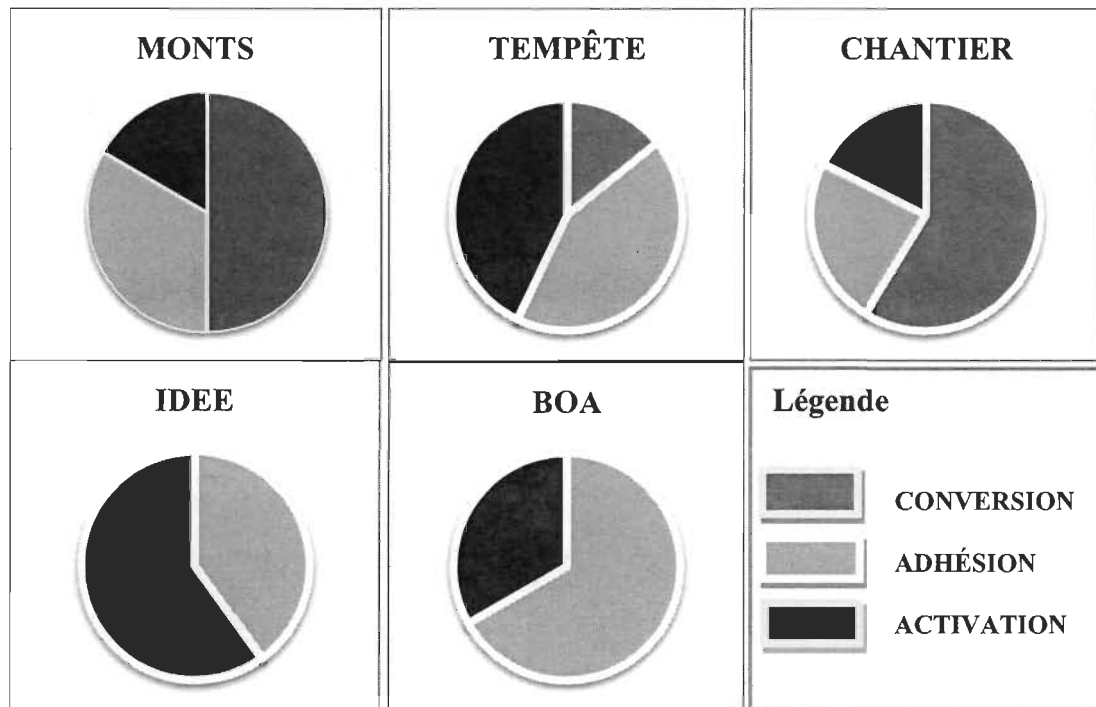
sur la possibilité d'identifier de " réels " entrepreneurs incapables de trouver des opportunités à exploiter<sup>35</sup>.

La mise en perspective de ces trois catégories d'objectifs permet de comprendre que la portée des démarches entreprises dans les différents cas n'était pas toujours la même. Évidemment, toutes les démarches ont cherché à faire émerger des idées de projets; mais cet objectif était dans certains cas presque accessoire puisque la finalité en était plutôt une de prise en charge, par exemple. Toutefois, les trois catégories d'objectifs observés sont loin d'être mutuellement exclusives, et sont au contraire très liées. Dans certains cas, la démarche collective était animée par une volonté de mobilisation de stimulation des forces vives, d'éveil de la conscience et de création de synergie. Or, ces éléments correspondent à des ressources qui sont mises à profit pour la réalisation des objectifs d'activation. C'est par l'effet de la mobilisation qu'un maximum d'opportunités peut être identifié. Par ailleurs, en permettant une prise en charge de la population et l'émergence de projets, les démarches collectives ont également favorisé la conversion par le développement d'une culture plus entrepreneuriale et la diversification des activités. Ainsi, tel qu'illustré à la figure 24, plusieurs catégories d'objectifs ont pu être observés dans chacun des cas. Les graphiques ont été produits sur la base des données recueillies dans les entretiens, en fonction du nombre de fois où les répondants ont fait référence à chacune des catégories d'objectifs.

---

<sup>35</sup> Pourtant, les informations recueillies par le biais des deux enquêtes réalisées dans le cadre de la résidence ont bien fait ressortir que les acteurs en développement économique confirment la présence, dans leur région, d'aspirants entrepreneurs à la recherche d'idées d'entreprises prometteuses.

**Figure 24**  
Illustration de l'importance (en %) de chacune des catégories d'objectifs pour chacun des cas étudiés



Suivant la figure 24, il est possible de constater que la combinaison d'objectifs change selon les cas. Par exemple, dans les cas MONTS, CHANTIER et BOA, les objectifs de conversion sont prédominants. Les cas TEMPÊTE et IDEE ont semblé avoir poursuivi davantage des objectifs d'adhésion. Finalement, ce sont dans les cas IDEE, TEMPÊTE et BOA que les objectifs d'activation ont été les plus présents.

### 2.2.3 Le type d'approche privilégiée

Déjà, la présentation des différents cas de démarches aura permis au lecteur de constater que les approches utilisées varient sensiblement d'un cas à l'autre. Globalement, l'analyse a fait ressortir deux grands types d'approches : une approche

de prestation et une approche d'intervention. Le tableau 12 illustre par des extraits d'entretiens et de documents les deux types d'approches; ces extraits font ressortir les finalités complètement différentes des deux façons de procéder.

L'approche de prestation est une démarche dont l'objectif consiste à offrir un service aux personnes souhaitant démarrer une entreprise. Évidemment, au final, la création de nouvelles entreprises est souhaitée. Toutefois, il s'agit plutôt de développer un outil, d'offrir un service et un soutien aux entrepreneurs potentiels. Les cas BOA et TEMPÊTE ont adopté cette approche. Dans le deux cas, les démarches relevaient d'un organisme soutenant le développement économique, voulant venir en aide à sa clientèle en lui proposant des idées de projets réalisables dans la région. Dans ce cas, l'identification d'opportunités est une fin en soi, dans la mesure où l'objectif recherché est de munir des aspirants-entrepreneurs d'opportunités.

L'approche d'intervention, quant à elle, a des visées plus générales. C'est-à-dire que l'identification d'opportunités est un moyen de stimuler le développement économique et la culture entrepreneuriale et de favoriser le développement d'entreprises. Il s'agit alors davantage pour les initiateurs non plus d'offrir un service, mais d'intervenir directement sur le développement. Les cas MONTS, CHANTIER et IDEE ont adopté cette approche.

**Tableau 12**  
Illustration des approches de prestation et d'intervention par des extraits d'entretien et de document

| TYPE D'APPROCHE   |   |
|---|---|
| PRESTATION  | INTERVENTION  |
| <p>« La raison pour laquelle on a réalisé cette idée-là, c'est que lorsqu'on faisait de la sensibilisation auprès des jeunes dans les écoles ou auprès des adultes qui veulent se partir en affaires dans la région, on se faisait souvent poser comme question: « quels sont les services manquants dans la région, dans quoi on devrait se démarrer si on veut partir une entreprise? ». (extrait de BOA-V1)</p> <p>« ...ça a servi souvent aux gens qui venaient nous voir et qui disaient je n'ai pas d'idées alors j'ai consulté votre banque d'opportunités; mais dans le fond, moi, je voudrais faire telle chose. Alors ça servait de base pour le développement de l'opportunité d'affaires de certaines personnes ». (extrait de TEMPETE-V3)</p> <p>La démarche était d'abord motivée par le fait que, et c'est encore vrai aujourd'hui, beaucoup de gens ne partiront jamais en affaires mais ont des idées. On souhaitait entendre ces gens-là, ce potentiel là. On souhaitait reprendre ces idées-là et encourager le démarrage d'entreprise, l'expansion d'entreprises. (extrait de TEMPÊTE-V4)</p> | <p>« Donc on est vraiment descendu à la base pour consulter ces gens là. On leur a demandé : qu'aimeriez-vous pour votre collectivité? Comment peut-on faire pour la développer? C'est dans ce sens qu'on a utilisé l'approche dont on parle actuellement ». (Extrait de MONTS-V1)</p> <p>« ... regroupe des femmes et des hommes impliqués dans le développement économique et les mobilise pour créer rapidement des emplois et développer la conscience du fait que le développement de l'économie et de l'emploi doit venir du milieu lui-même et repose sur la complicité et la collaboration des intervenants locaux, privés et publics. » (extrait de CHANTIER-doc1)</p> <p>« On a travaillé avec les gens pour leur faire dire et leur faire émettre des idées de projets. On les amenait à dire comment ils voulaient à ce moment-là que leur MRC se développe, que leur municipalité se développe, mais on leur faisait nommer des projets très concret ». (extrait de IDEE-V1)</p> |

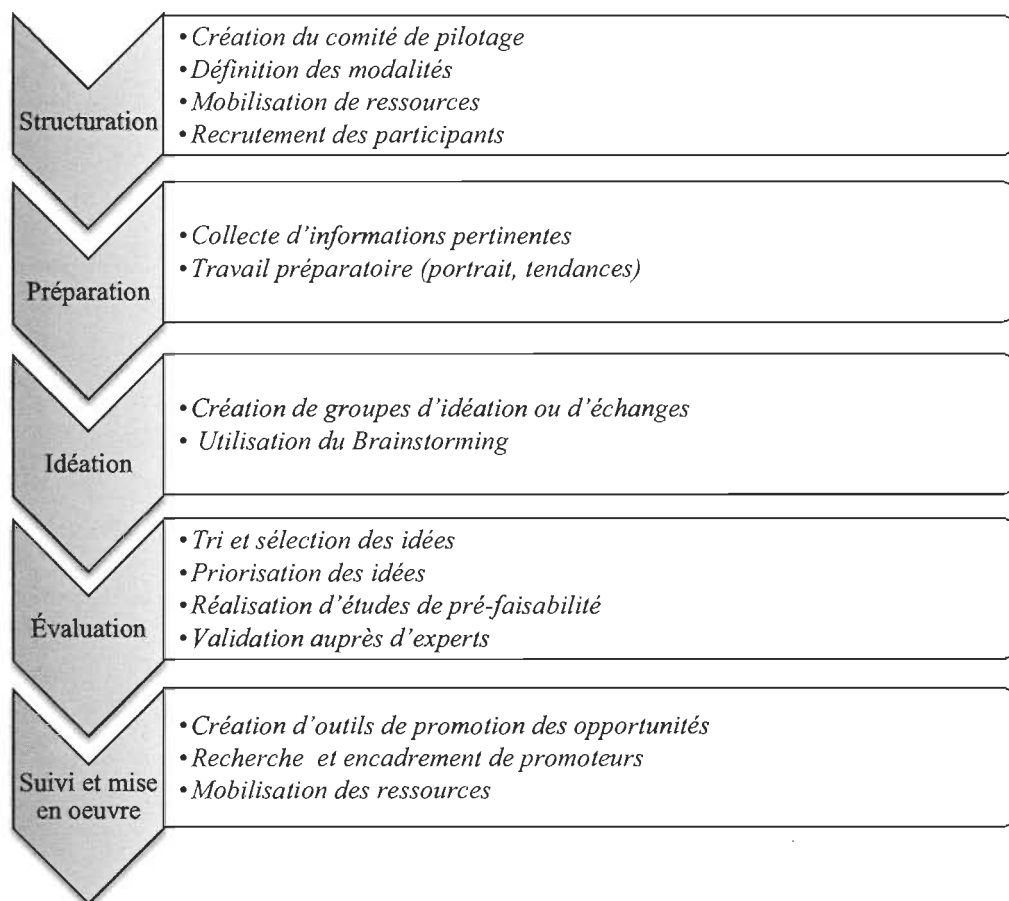
### 2.3 Les composantes de la démarche

Après avoir exposé les éléments caractéristiques du contexte des démarches collectives d'identification d'opportunités, nous nous intéressons maintenant aux composantes des démarches, en abordant plus en détail les processus mobilisés et l'opérationnalisation des démarches.

### 2.3.1 Les cinq phases d'une démarche collective d'identification d'opportunités

L'analyse des différents cas a permis de dégager cinq (5) grandes phases dans la mise en place de démarches d'identification d'opportunités : la structuration, la préparation, l'idéation, l'évaluation, la promotion et le suivi. Ces différentes phases, illustrées dans le schéma de la figure 21, sont présentées plus précisément à la figure 25. Chacune de ces phases a pu être observée dans les cinq cas de démarches sur lesquels nous nous sommes penchés.

Figure 25  
Identification des activités relatives aux cinq phases d'une démarche collective d'identification d'opportunités



D'abord, dans une première phase de structuration, l'initiateur met en place un comité de pilotage qui définit les modalités de la démarche : technique utilisée, participants impliqués, modalités de recrutement. Ce comité est aussi en charge de trouver les ressources (financières et matérielles) nécessaires pour supporter la réalisation de la démarche d'identification d'opportunités.

Par la suite, une phase de préparation est prévue pour s'assurer d'obtenir le maximum d'informations pertinentes pour préparer l'action des groupes qui interviennent par la suite dans le processus. Il peut s'agir d'une phase plus élaborée, comme dans le cas MONTS, ou encore très réduite comme dans le cas CHANTIER. Il s'agit le plus souvent d'informations relatives aux secteurs d'activité de la région, aux problématiques vécues dans le milieu, ou encore aux tendances actuelles.

La troisième phase est celle de l'idéation. C'est au cours de cette phase que l'on cherche à faire émerger des idées d'affaires porteuses. La phase d'idéation varie considérablement selon les cas en ce qui a trait au type d'animation ou encore à la composition des groupes. De plus, alors que certaines démarches ont prévu une seule rencontre entre les participants (TEMPÊTE, BOA, IDEE), d'autres ont opté pour une démarche de plus longue haleine, reposant sur une série de rencontres (CHANTIER).

Vient ensuite l'évaluation des idées. Il s'agit alors de trier et de prioriser les idées qui ont émergé durant la phase d'idéation. Cette évaluation est réalisée sur la base de critères plus ou moins définis selon les cas. Par exemple, dans certaines démarches, des études de pré-faisabilité sont réalisées, notamment en validant le potentiel des idées auprès d'experts du domaine (dans le cas TEMPÊTE par exemple). Dans d'autres cas, les critères sont moins en lien avec le potentiel ou la pertinence des idées que la rapidité avec laquelle l'idée pourrait être exploitée. Dans le cas CHANTIER notamment, les idées avec promoteur et permettant des résultats

concrets à court terme étaient favorisées. Par surcroît, alors que l'évaluation et la priorisation relevaient d'un comité restreint dans la plupart des cas, certains ont opté pour une approche collective, réalisée en plénière avec les participants aux activités d'idéation.

Pour certaines démarches, le suivi des idées relève de la diffusion et de la promotion; on crée un outil (banque, inventaire, etc.) dans le but d'orienter des entrepreneurs existants ou éventuels dans le choix de leur projet d'entreprises. Pour d'autres cependant, le suivi est orienté sur un accompagnement de l'entrepreneur dans la mise en place de l'opportunité. C'est ainsi par exemple, que dans le cas CHANTIER, des tables produits ont été instaurées autour de 36 idées d'entreprises auxquelles des promoteurs étaient rattachés et présentant un potentiel intéressant à court terme. En parallèle à ces activités, cette phase inclut aussi la promotion des idées et la recherche de promoteurs pouvant les exploiter.

Dans le cadre de l'étude Delphi, nous avons demandé aux experts de se prononcer sur les activités nécessaires dans la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités. Parmi les activités liées à l'idéation, les experts jugent important de réaliser des séances en groupe, dans lesquels des techniques plus poussées que le brainstorming devraient être utilisées. Selon eux, il est important de prévoir un réchauffement avant l'utilisation des techniques de créativité et de sensibiliser les participants sur le processus créatif. L'évaluation et la priorisation des idées sont également considérées nécessaires, notamment en utilisant des outils pour pondérer rapidement les idées. La réalisation d'études de faisabilité est également soulignée comme importante. Finalement, les experts considèrent que le suivi, tant par la promotion des opportunités que par la recherche de promoteur(s) potentiel(s) pour développer les idées est primordial.



Même si l'analyse a permis d'observer chacune des cinq phases dans les différents cas de démarches analysées, et que globalement ces phases regroupent des activités similaires, nous avons pu constater des variations importantes. Les cinq phases observées peuvent présenter des caractéristiques bien différentes selon le cas. Ces dernières sont explicitées dans les prochaines sections.

### *2.3.2 La phase de structuration*

En ce qui a trait à la structuration, l'étude des cas a permis de constater que la plupart des démarches émanent d'une volonté organisationnelle, c'est-à-dire qu'elles étaient initiées par un organisme. Toutefois, dans le cas CHANTIER, une double volonté a été identifiée. D'une part, on retrouve une dimension communautaire, dans la mesure où le mouvement est issu d'un citoyen. Toutefois, puisque ce même citoyen est devenu maire en cours de route, il a donné une dimension politique à la démarche. Par ailleurs, en matière d'ancrage, alors que certaines démarches sont plutôt ponctuelles, comme dans le cas BOA, d'autres sont continues, comme dans le cas CHANTIER. Dans ce dernier cas, il ne s'agit pas d'un événement dont le début et la fin est planifiée, mais plutôt de la mise en place d'un mouvement en constante évolution. Finalement, le niveau de formalisation est plus ou moins élevé selon les cas. La démarche entreprise dans le cas CHANTIER est nettement plus formalisée par sa structure plus développée (hiérarchie et modalités de fonctionnement). Suivent dans l'ordre les cas MONTS, IDEE, TEMPÊTE et BOA.

### *2.3.3 La phase de préparation*

Dans la phase de préparation, certaines démarches font appel à des gens du milieu pour établir un diagnostic stratégique très approfondi, lequel a servi à alimenter l'idéation. Ainsi, la responsabilité de cette phase repose sur une

mobilisation du milieu, l'approche est celle du diagnostic stratégique, et le niveau de complexité assez élevé, dû à l'ampleur des informations recueillies. Dans d'autres cas, la responsabilité relève de l'organisme initiateur de la démarche, par une approche de moindre complexité menant à un relevé sommaire les tendances actuelles afin de stimuler la réflexion des participants. Pour d'autres, la phase de préparation est moins formalisée, les participants sont invités à soulever des problématiques particulières, et ce, au moment même de l'idéation.

#### *2.3.4 La phase d'idéation*

En ce qui a trait à l'idéation, toutes les démarches prévoient un exercice collectif, favorisant une dynamique d'interactions, mais certaines y ajoutent la possibilité pour des individus, d'alimenter la banque d'idées. Par exemple, dans le cas TEMPÊTE, les citoyens sont invités à soumettre des idées d'entreprises ou de projets par le biais d'un concours. Dans le cas CHANTIER, l'apport de la population est aussi sollicité en mettant à leur disposition différents moyens de soumettre des idées (téléphone, courrier électronique, fiche à remplir au local de permanence, etc.).

La plupart des démarches utilisent les principes du brainstorming pour faire émerger des idées. Toutefois, il a été possible de dégager différents processus cognitifs sous-jacents à l'idéation. Trois processus cognitifs sont privilégiés : la déduction, l'induction et l'abduction. Dans chacune des démarches, plusieurs de ces processus cognitifs ont été mis à profit. Les cas MONTS et IDEE y vont d'un raisonnement à la fois déductif et inductif, c'est-à-dire que sur la base de l'analyse des problèmes du milieu et des ressources en place, on tente de déduire des opportunités potentielles. Certains, comme le cas BOA et TEMPÊTE, adoptent un raisonnement inductif et abductif, c'est-à-dire reposant davantage sur les observations et l'intuition des participants, notamment quant aux besoins non-comblés.

Finalement, dans le cas CHANTIER, certaines tables travaillent à partir des problèmes identifiés en adoptant un raisonnement plutôt déductif; d'autres groupes ont plutôt recours à l'intuition des participants, adoptant alors un raisonnement abductif. Le tableau 13 présente des extraits d'entretiens illustrant les trois types de raisonnement observés.

Tableau 13  
Illustration des processus cognitifs utilisés pour trouver des idées

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>DÉDUCTION</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Fais que c'est pour ça que nous autres on a dit ben notre portrait actuel c'est ça : On a des problèmes d'approvisionnement à ce niveau, on a des problèmes de mise en marché à ce niveau là, on a des problèmes différents...par rapport aux différents aspects de la collectivité... Alors comment on fait pour régler ça, combler ces lacunes là et qu'est-ce qu'on peut à partir de ce qu'on a, voir les opportunités de développement ». (extrait de MONTS-V1)</li> </ul>   |
| <b>INDUCTION</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « On a formé nos tables et on a proposé aux gens d'avoir des discussions sur un sujet et au travers de ces discussions là ben on devait apporter des idées, qu'on était allé chercher ailleurs, et (...) on parlait avec ça ». (extrait de CHANTIER-V1)</li> <li>▪ « En tenant compte de la nature des activités de votre entreprise, est-ce que vous utilisez des services de sous-traitance à l'extérieur de la région? En référence à votre connaissance de la région, est-ce que certains biens ou services actuellement confiés à des sous-traitants extérieurs pourraient être réalisés ici, lesquels, dont vous auriez besoin? » (extrait de TEMPETE-V1)</li> <li>▪ On leur disait « vous êtes en affaires, vous êtes des industriels, quels sont vos besoins en sous-traitance? » (extrait de BOA-V1)</li> </ul> |
| <b>ABDUCTION</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « les énergies de biomasse m'intéressaient pour mon entreprise; mais en même temps j'ai eu le flash quand j'étais en Europe, pour notre région. C'est là que ça a commencé à naître cette idée là ». (extrait de IDEE-V4)</li> <li>▪ « Mais les gens voyagent, ils voient autre chose; des fois ils se disent on devrait faire ça chez nous ». (extrait de TEMPÊTE-V4)</li> </ul>  |

Lorsqu'interrogés sur la question, les experts ont suggéré différents processus pour dégager des idées et des opportunités. Ils retiennent les processus inductif et déductif, en s'inspirant d'une liste des besoins non-comblés dans la région de même que des expériences vécues dans d'autres milieux. Ils suggèrent également d'amener les participants à bien distinguer les notions d'idées et d'opportunités, la deuxième impliquant une réelle compréhension des besoins. Les experts suggèrent

également de développer une vision et d'explorer des situations complètement nouvelles.

Finalement, la phase d'idéation se caractérise aussi par la logique présente lors de cette phase : certains cas ont plutôt suivi une logique multisectorielle, en combinant dans un même groupe des gens de différents secteurs. Au contraire, le cas MONTS par exemple, a opté pour une logique sectorielle; finalement, pour d'autres démarches, ce sont plutôt les grandes thématiques ou les orientations retenues dans la phase de préparation qui ont eu une influence, notamment dans la composition des groupes.

#### 2.3.5 *La phase d'évaluation*

Une fois les idées générées, la phase d'évaluation fait parfois appel, selon le cas, à la mobilisation de membres de la collectivité, alors que dans d'autres cas la responsabilité incombe aux seuls membres de l'organisation responsable de la démarche. Les critères peuvent également varier : certains favorisent les idées avec promoteurs intéressés, d'autres la pertinence. Certaines démarches tiennent compte de l'adhérence de la collectivité aux idées, alors que pour d'autres, c'est la possibilité d'exploiter l'opportunité à court terme qui prévaut.

Dans l'étude Delphi, les experts ont été invités à se prononcer sur les critères à utiliser dans l'évaluation et la priorisation des idées. Plusieurs ont reçu une évaluation atteignant le seuil critique<sup>36</sup>, il s'agit de l'envergure du projet, de la faisabilité technique et financière, de l'arrimage de l'idée avec les orientations stratégiques de la région, de la présence d'un promoteur potentiel et du degré de

---

<sup>36</sup> Évaluation minimale de 3 (sur 4) par 75 % ou plus des experts.

nouveauté et de pertinence par rapport à ce qui se fait dans le milieu. Les experts retiennent également les marchés et les perspectives de marchés. Par ailleurs, ces derniers émettent certaines réserves quant aux critères, en rappelant que les projets doivent tenir compte des réalités et possiblement des valeurs et des considérations de la population locale. Ils rappellent également que l'évaluation financière ne doit pas seulement tenir compte du retour sur investissement, mais également des retombées pour le milieu. Finalement, la validation des choix était dans certains cas inexistante; dans le cas contraire, elle était parfois basée sur l'avis d'experts ou appuyée sur la recherche d'information (étude de faisabilité).

#### 2.3.6 *La phase de suivi*

Dans la dernière phase, celle du suivi et de la promotion, différentes avenues sont encore une fois été empruntées. En matière d'outils, certains choisissent de développer une liste ou une banque avec les idées sélectionnées. D'autres s'impliquent davantage dans la mise en œuvre en développant un plan d'action. Les moyens déployés peuvent aussi varier : certains sont axés sur la promotion des idées auprès de la population et des gens d'affaires, d'autres mettent plutôt sur pied des comités de soutien et entreprennent des études de faisabilité plus approfondies. La portée du suivi varie également, allant de quelques mois à quelques années.

Dans un premier temps, le tableau 14 présente le sommaire des caractéristiques possibles pour chacune des phases des démarches collectives d'identification d'opportunités. Par la suite, le tableau 15 spécifie, pour chacun des cas étudiés, les caractéristiques de chacune des cinq phases des démarches. À la lumière de ces informations, on comprend que les démarches collectives d'identification d'opportunités n'ont pas un mode de fonctionnement unique et qu'elles peuvent se manifester à travers différentes configurations.

Tableau 14  
Ensemble des caractéristiques possibles pour chacune des étapes du processus collectif d'identification d'opportunités

| PHASES           | STRUCTURATION  | PRÉPARATION  | IDÉATION   | ÉVALUATION  | SUIVI  |
|------------------|--|--|--|---|--|
|                  | STRUCTURATION  | PRÉPARATION  | IDÉATION   | ÉVALUATION  | SUIVI  |
| CARACTÉRISTIQUES | <b>Volonté</b><br>3. Organisationnelle<br>4. Communautaire<br>5. Politique | <b>Responsabilité</b><br>- Externe (collectif)<br>- Interne (organisme)          | <b>Dynamique</b><br>- Individuelle<br>- Collective                     | <b>Responsabilité</b><br>- Externe (collectif)<br>- Interne (organisme)   | <b>Outil</b><br>- Plan d'actions<br>- Banque/inventaire          |
|                  | <b>Ancrage</b><br>6. Ponctuel<br>7. Continu                                | <b>Approche</b><br>- Diagnostic stratégique<br>- Relevé des tendances<br>- Autre | <b>Processus cognitif</b><br>- Induction<br>- Déduction<br>- Abduction | <b>Critères dominants</b><br>- Présence d'un promoteur<br>- Faisabilité court terme<br>- Pertinence<br>- Adhérence de la collectivité | <b>Moyens</b><br>- Études<br>- Comités de soutien<br>- Diffusion |
|                  | <b>Formalisation</b><br>8. Élevée<br>9. Faible                             | <b>Complexité</b><br>- Élevée<br>- Sommaire                                      | <b>Logique</b><br>- Thématique<br>- Sectorielle<br>- Autre             | <b>Validation</b><br>- Documents<br>- Experts<br>- Inexistante  | <b>Portée</b><br>- Court terme<br>- Moyen terme<br>- Long terme  |

**Tableau 15**  
**Caractéristiques des différentes phases des démarches collectives d'identification d'opportunités pour chacun des cas**

| <b>Cas</b>                | <b>MONTS</b>                 | <b>TEMPÊTE</b>                 | <b>CHANTIER</b>                      | <b>IDEE</b>   | <b>BOA</b>              |
|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------|
| <b>Phases</b>             |                              |                                |                                      |   |                         |
| <b>Structuration</b>      |                              |                                |                                      |   |                         |
| <i>Volonté</i>            | Organisation-nelle           | Organisationnelle              | Communautaire Politique              | Organisation-nelle                                    | Organisation-nelle      |
| <i>Ancrage</i>            | Ponctuel                     | Ponctuel                       | Continu                              | Ponctuel  | Ponctuel                |
| <i>Formalisation</i>      | Moyenne                      | Faible                         | Élevée                               | Moyenne   | Faible                  |
| <b>Préparation</b>        |                              |                                |                                      |   |                         |
| <i>Responsabilité</i>     | Mobilisation                 | Interne                        | Mobilisation                         | Interne   | Interne                 |
| <i>Approche</i>           | Diagnostic stratégique       | Relevé des tendances           | Autre                                | Autre   | Relevé des tendances    |
| <i>Complexité</i>         | Élevée                       | Sommaire                       | Sommaire                             | Élevée  | Sommaire                |
| <b>Idéation</b>           |                              |                                |                                      |   |                         |
| <i>Dynamique</i>          | Collective                   | Collective et individuelle     | Collective et individuelle           | Collective  | Collective              |
| <i>Processus cognitif</i> | Déduction                    | Déduction-Abduction            | Induction-Déduction-Abduction        | Déduction   | Déduction Induction     |
| <i>Logique</i>            | Sectorielle                  | Thématique                     | Multisectorielle Thématique          | Thématique  | Thématique              |
| <b>Évaluation</b>         |                              |                                |                                      |   |                         |
| <i>Responsabilité</i>     | Collective                   | Interne                        | Collective                           | Collective  | Collective              |
| <i>Critères</i>           | Adhérence de la collectivité | Faisabilité et non-concurrence | Promoteur et faisabilité court terme | Adhérence de la collectivité Promoteur et Faisabilité | Faisabilité court terme |
| <i>Validation</i>         | Aucune                       | Avis d'experts                 | Avis d'experts                       | Aucune  | Documentaire            |
| <b>Suivi</b>              |                              |                                |                                      |   |                         |
| <i>Forme</i>              | Plan d'actions               | Inventaire                     | Inventaire et plan d'actions         | Plan d'actions  | Inventaire              |
| <i>Moyens</i>             | Études                       | Promotion                      | Comité                               | Comité  | Promotion               |
| <i>Portée</i>             | Moyen terme                  | Court terme                    | Moyen terme                          | Long terme  | Court terme             |

L'analyse qui précède a fait ressortir cinq grandes phases composant une démarche collective d'identification d'opportunités : 1) la structuration, 2) la préparation, 3) l'idéation, 4) l'évaluation et finalement 5) le suivi. À travers la présentation de chacune des ces phases de la démarches, nous avons dégagé un

certain nombre d'éléments pouvant les caractériser, conférant à chaque démarche étudiée un profil particulier. Cela étant dit, nous abordons dans la section suivante un élément essentiel au fonctionnement de telles démarches : la dimension collective et humaine.

## 2.4 **La dimension collective : les acteurs impliqués et le fonctionnement des groupes**

L'aspect original des démarches étudiées est sans aucun doute la nature collective du processus. Comme nous l'avons exposé dans le chapitre 2, l'intérêt de développer de telles pratiques est de pouvoir jouir des effets de multiplication et de synergie liés à la mise en commun d'informations, de connaissances, à la complémentarité des styles d'apprentissage et des réseaux et à la pensée créative que permet la dynamique de groupe. Le recours aux gens du milieu est au cœur de l'originalité et de la pertinence d'une telle démarche. Dans un premier temps nous revenons sur les différents groupes d'acteurs impliqués alors que dans un deuxième temps, nous approfondissons la composition des groupes sur lesquels ont reposé les démarches.

### 2.4.1 *Les catégories d'acteurs impliqués*

L'analyse des cinq cas a permis de faire ressortir neuf (9) groupes d'acteurs impliqués dans les démarches étudiées :

1. Intervenants provenant d'organismes de développement économique;
2. Élus (maire, députés, etc.);
3. Membres de la communauté d'affaires;



4. Membres de la population en général;
5. Entrepreneurs potentiels;
6. Acteurs du secteur financier;
7. Acteurs de la R&D et du milieu universitaire;
8. Représentants de ministères et organismes publics;
9. Représentants du milieu sociocommunautaire et culturel.

L'étude des cas a cependant montré que l'implication des différentes catégories d'acteurs varie considérablement d'une situation à l'autre. Certaines démarches introduisent des membres de la communauté d'affaires très tôt dans la mise en place de la démarche, alors que d'autres limitent leur apport à la phase d'idéation, c'est-à-dire la recherche d'idées à proprement parler. Le tableau 16 précise, pour chacun des cas, les groupes d'acteurs impliqués. Les numéros réfèrent aux neuf (9) catégories d'acteurs que nous venons de présenter. Une colonne du tableau indique également les groupes d'acteurs priorités par les experts interrogés dans l'étude Delphi pour chacune des phases.

Tableau 16

Catégories d'acteurs impliqués (ou devant l'être) dans chacune des phases des démarches collectives d'identification d'opportunités<sup>37</sup>

|               | <b>DELPHI<sup>38</sup></b> | <b>MONTS</b>  | <b>TEMPÊTE</b> | <b>CHANTIER</b> | <b>IDÉE</b> | <b>BOA</b> |
|---------------|----------------------------|---------------|----------------|-----------------|-------------|------------|
| Structuration | 1                          | 1             | 1, 3           | 2, 3            | 1           | 1          |
| Préparation   | 1,7                        | 1, 3, 8       | 1              | 3               | 1           | 1          |
| Idéation      | 1,3,4,5,6,8,9              | 1, 3, 4, 8    | 1, 3, 4, 8     | 1,3,4,5,6,7,8,9 | 3,4,7,8,9   | 3          |
| Évaluation    | 1,3,8,7                    | 1,3,4,8       | 1              | 3               | 1           | 1, 7, 8    |
| Suivi         | 1,5                        | 1, 3, 5, 7, 8 | 1, 3, 5        | 1,3,5,6,7,8,9   | 1,3,4,8,9   | 1, 5       |

<sup>37</sup> A partir de l'analyse des cas et des propos d'experts tirés de l'étude Delphi.

<sup>38</sup> Suite à l'analyse des résultats de l'étude Delphi, seules les catégories d'acteurs ayant atteint le seuil critique préalablement déterminé (voir section 3.2.3) ont été retenus comme prioritaires.

Ainsi, on constate que la dimension collective a été maximisée dans les cas MONTS et CHANTIER. Dans ces démarches, la nature collective a dépassé la phase d'idéation; dans le cas MONTS, les phases de préparation, d'idéation, d'évaluation et de suivi ont fait appel à différents groupes d'acteurs. Dans le cas CHANTIER, les phases de structuration, d'idéation de même que celle du suivi ont été collectives. De façon générale, les phases de structuration, de préparation et d'évaluation semblent moins bien se prêter à l'implication de plusieurs groupes d'acteurs et à la dynamique de groupe, contrairement à l'idéation, l'évaluation et le suivi par exemple. Par ailleurs, les démarches ont fait le plus souvent appel à la communauté d'affaires dans la mise en place. La population en général, lorsqu'impliquée, l'était au niveau de l'idéation principalement.

Quant à l'étude Delphi, elle a également permis d'obtenir l'avis des experts quant à l'importance du collectif pour certaines phases des démarches. Ces derniers considèrent que la dynamique de groupe est plus appropriée aux phases d'idéation et d'évaluation. Ils suggèrent également de mettre à contribution la collectivité dans la promotion des opportunités. Bien que la préparation n'ait pas été retenue comme une phase à réaliser en groupe, les experts rappellent que le résultat (ex : portrait de la région) doit être appuyé et endossé par le groupe, afin qu'il soit le plus conforme possible à la réalité. Finalement, il importe, selon eux, de réaliser un *post-mortem* sur la démarche en faisant appel au groupe de participants impliqués.

L'avis des experts interrogés dans l'étude Delphi s'est avéré concordant avec les observations dans chacun des cas de démarches. Il semble également que, selon eux, les phases d'idéation et d'évaluation sont non seulement propices à une dynamique de groupe, mais nécessitent l'implication de plusieurs catégories d'acteurs. En plus des acteurs listés précédemment, deux types d'acteurs supplémentaires ont été jugés importants par les experts interrogés. Il s'agit des :

- a) Consultants pour la phase de préparation;
- b) Experts de secteurs spécifiques pour la phase de préparation et de suivi (surtout dans la concrétisation des opportunités).

Dans l'ensemble, les experts interrogés considèrent que les intervenants en développement économique, les gens d'affaires, les représentants d'organismes socio-économiques et les représentants d'institutions d'enseignement, les acteurs de la recherche et développement et les experts de secteurs spécifiques de même que les promoteurs potentiels constituent les groupes d'acteurs devant faire partie du collectif. Quant à la population locale, selon les résultats de l'étude Delphi, il ne serait pas nécessaire de l'impliquer<sup>39</sup>; toutefois, certains experts ont émis des commentaires généraux dans lesquels ils considèrent que son importance a été globalement sous-évaluée. De l'avis de la majorité, « la diversité devrait permettre d'avoir davantage d'idées différentes »<sup>40</sup>.

Les experts consultés ont également traité de l'importance d'intégrer dans le processus des personnes extérieures à la région. En effet, bien que cette catégorie de participants n'ait pas été retenue dans la première ronde de l'étude Delphi, plusieurs se sont dits surpris de ce résultat. Ils affirment pour la plupart que les personnes extérieures à la région peuvent avoir un apport important, plus particulièrement dans la phase d'idéation. Les experts ont également souligné le fait que la phase d'évaluation devrait mettre l'accent sur la participation de spécialistes du domaine plutôt que sur les promoteurs potentiels et les entrepreneurs. L'encadré 1 présente quelques commentaires d'experts exposant leur avis sur la question.

---

<sup>39</sup> Cet item n'a pas atteint le seuil critique, soit une évaluation minimale de 3 sur 4 par 75% des experts. Cette catégorie d'acteurs apparaît cependant dans le tableau 16 puisque nous avons observé son implication dans certains cas étudiés.

<sup>40</sup> Tiré de Delphi 2 –retour sur la question 6.

## Encadré 1

## Commentaires d'experts sur la catégorie de participants composée de " personnes extérieures à la région "

*« Je suis surpris du résultat en ce qui a trait à la participation des personnes extérieures à la région au chapitre de l'idéation. Il est important à mon avis que des gens de l'extérieur de la région apportent un point de vue différent de manière à inspirer davantage la population locale. »*

*« Il faudrait accorder plus d'importance à la participation des personnes extérieures à la région en ce qui concerne la phase d'idéation. Leur participation aura pour effet de créer de la diversité par rapport aux champs de connaissances et d'expériences des créatifs et entrepreneurs de la région. »*

*« Je suis surprise que si peu de répondants aient inclus des personnes extérieures à la région, considérant l'importance de l'exportation et du croisement avec d'autres besoins/domaines/cultures pour identifier des pistes d'opportunités nouvelles.»*

## 2.4.2 La composition des groupes de travail

Dans le cas des démarches étudiées, les groupes se situaient généralement autour de 10 personnes. Dans le cas CHANTIER cependant, les groupes étaient un peu plus imposants, c'est-à-dire composés de près d'une vingtaine de personnes. L'étude Delphi est venue appuyer cette idée, puisque les experts suggèrent de restreindre la taille des groupes, en ne dépassant pas la douzaine de participants. Cependant, ces derniers ont également proposé de favoriser des échanges et des interactions non seulement dans le groupe, mais également entre les groupes.

Relativement à la composition du groupe, notre analyse a permis de faire ressortir une série de caractéristiques décrivant les participants à l'exercice collectif d'identification d'opportunités. Elles sont présentées dans le tableau 17. Pour chacune des caractéristiques identifiées, le profil recherché est précisé, de même que les

motifs expliquant l'importance de la caractéristique dans le fonctionnement de la démarche.

Par exemple, l'analyse des cas a permis de faire ressortir que l'étendue du réseau de contacts constituait une caractéristique recherchée chez les participants. Cette caractéristique était particulièrement intéressante pour assurer une bonne diffusion des opportunités retenues. Arriver à recruter des participants dont le réseau est étendu a également permis dans certains cas de favoriser l'accès aux ressources spécifiques pour l'exploitation de certaines opportunités. Finalement, lorsque venait le temps de susciter la participation aux activités d'idéation par exemple, le recrutement s'effectuait principalement par l'intermédiaire des réseaux de contacts de des membres du comité de pilotage.

De manière générale, une grande étendue du réseau de contacts, un fort niveau d'implication et d'engagement, une grande expérience et des connaissances du domaine, des habiletés créatives et une dose de leadership ont constitué les caractéristiques recherchées par les organisateurs chez l'ensemble des participants.

Toutefois, pour certaines caractéristiques répertoriées dans l'analyse des cas, c'est plutôt sur la diversité que les organisateurs ont misé. Comme le montre le tableau 17, dans les cas étudiés, une diversité dans l'âge, la provenance (domaine et fonctions) et le type de contribution a été recherchée.

Tableau 17  
Caractéristiques des participants et explication du profil recherché

| Caractéristique                              | Profil recherché  | Explications   |
|--|---|--|
| <b>IMPORTANCE DU RÉSEAU DE CONTACTS</b>      | Réseau de contacts étendu   | <b>Promotion</b> : pour qu'un maximum de personnes soit informé des opportunités et des projets<br><b>Suivi</b> : pour donner accès aux ressources spécifiques dans développement des projets<br><b>Idéation</b> : pour faciliter le recrutement |
| <b>NIVEAU D'IMPLICATION ET D'ENGAGEMENT</b>  | Fort niveau d'implication et d'engagement   | <b>Structuration</b> : pour faciliter le pilotage<br><b>Idéation</b> : pour susciter la participation et l'intérêt constant  |
| <b>GROUPE D'APPARTENANCE</b>                 | Participants variés provenant de :<br>Organisme de développement économique<br>Milieu des affaires<br>Population en général<br>Organisme / institution financière<br>Ministère/ organisme public<br>Milieu sociocommunautaire et culturel | <b>Idéation</b> : pour assurer une composition diversifiée des groupes, et donc variété des points de vue  |
| <b>TYPE DE CONTRIBUTION</b>                  | Certains participants volontaires et d'autres rémunérés   | <b>Toutes les phases</b> : participation rémunérée de certains membres pour garantir un soutien logistique et le bon déroulement   |
| <b>LE NIVEAU DE LEADERSHIP</b>               | Leaders du milieu des affaires  | <b>Structuration, Idéation</b> : pour susciter la mobilisation et la motivation des acteurs de la communauté, participant ou non<br><b>Promotion, suivi</b> : pour favoriser la diffusion et l'adhésion des acteurs aux projets                  |
| <b>EXPÉRIENCE ET CONNAISSANCE DU SECTEUR</b> | Grande expérience et connaissance de leur secteur d'activité et du marché   | <b>Préparation et Idéation</b> : pour cibler les enjeux, problématiques et tendances.<br><b>Évaluation</b> : pour évaluer la pertinence et faisabilité des idées   |
| <b>CRÉATIVITÉ</b>                            | Capacité créative et ouverture  | <b>Idéation</b> : Pour stimuler l'émergence d'idées nouvelles et innovantes  |
| <b>ÂGE</b>                                   | Variété dans l'âge  | <b>Idéation</b> : pour alimenter l'idéation par des préoccupations différentes et des tendances variées, provoquer la confrontation des idées entre générations  |
| <b>EXPERTISE</b>                             | Expertise très pointue dans certains secteurs   | <b>Évaluation</b> : pour évaluer la faisabilité des idées  |

Interrogés sur le sujet, les experts ayant participé à l'étude Delphi ont également retenu quelques caractéristiques à considérer dans le choix des participants. Ces dernières sont cohérentes avec les observations faites dans les différents cas. Globalement, selon les experts, il importe de rechercher les caractéristiques suivantes chez les participants : grande étendue du réseau de contacts, grande expérience en affaires, bonnes capacités créatives et imagination, fort niveau d'engagement et d'implication, ouverture d'esprit

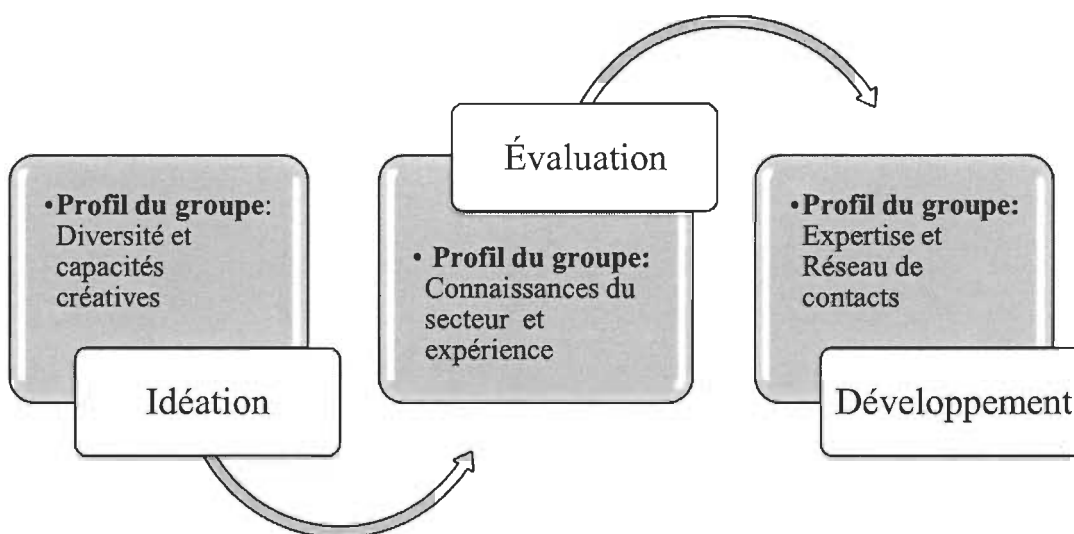
De plus, selon les experts interrogés, il importe d'assurer une grande certaine variété dans la composition des groupes, notamment en ce qui a trait aux éléments suivants : âge, secteur d'activité, intérêts et préoccupations.

Nous avons constaté que dans la formule évolutive mise de l'avant dans le cas CHANTIER, la composition des groupes a été modifiée selon les besoins et les objectifs. Les premiers groupes créés, ayant pour mandat l'émergence d'idées, étaient très diversifiés. Toutefois, en raison d'un nombre de participants élevés et de la nécessité d'évaluer le potentiel des idées, de nouveaux groupes ont été mis sur pied, cette fois-ci plus homogènes dans les expertises et les champs de connaissances. Dans le cas CHANTIER, où le processus d'idéation s'est étalé sur plusieurs rencontres, une évolution dans la structure et dans la composition des groupes a été observée. Ayant adopté dans un premier temps une approche multisectorielle, les participants ont constaté, après un certain temps que la validation des idées nécessitait une approche plus sectorielle, faisant appel à des participants présentant une expérience plus pointue dans un secteur donné. Par la suite, lorsqu'est venu le temps d'approfondir les idées présentant le plus de potentiel, des groupes formés de participants présentant un haut niveau d'expertise et un réseau de contacts élargi (pour accès aux ressources) devenait nécessaire. La figure 26 illustre l'évolution de la composition des groupes au cours du processus collectif d'identification d'opportunités tel que vécu dans le cas

CHANTIER. Comparativement aux autres cas, dans la démarche du cas CHANTIER, tant les phases d'idéation, d'évaluation que de suivi reposaient tous sur une dynamique collective.

Figure 26

Illustration de l'évolution de la composition des groupes dans la démarche collective d'identification d'opportunités du cas CHANTIER



Les démarches collectives d'identification d'opportunités sont composées, comme nous l'avons vu, de différentes phases, dont certaines se prêtent mieux à une dynamique collective. Plus particulièrement, comme nous l'avons montré dans le tableau 15 de la section 2.3, les démarches étudiées montrent que les phases d'idéation, d'évaluation et de suivi sont susceptibles de pouvoir profiter d'un travail collectif. Elles ont cependant toutes des objectifs différents.



Dans la phase d'idéation, le groupe cherche à faire ressortir des idées alors que dans la phase d'évaluation, il s'agit plutôt de vérifier le potentiel et la faisabilité des idées et finalement dans la phase de suivi, on cherche à diffuser les opportunités retenues et faciliter leur exploitation. Comme l'illustre le schéma de la figure 26, l'étude du cas CHANTIER laisse entrevoir que les critères de composition des groupes évoluent en fonction des phases de la démarche. Ainsi pour la phase d'idéation, la recherche de diversité et de capacités créatives serait prédominante dans la composition du groupe. Par la suite, pour réaliser le mandat d'évaluation, une grande connaissance et une grande expérience du domaine seraient nécessaires. Finalement, pour faciliter le suivi et le développement des opportunités retenues, une expertise pointue et un réseau de contact étendu devraient être davantage recherchés.

#### *2.4.3 La dynamique relationnelle et communication*

Dans le cas étudiés, les groupes étaient souvent ponctuels. Les participants ne se connaissaient pas forcément et surtout, n'avaient peut-être jamais travaillé ensemble. Dans ce contexte, les éléments relatifs à la cohésion et à la communication au sein du groupe sont moins développés. En effet, dans un tel contexte, les membres de ces groupes n'ont pas eu le temps de développer des conventions, des normes qui facilitent leur fonctionnement. Pour faire face à ce défi, certaines attitudes semblent favorables au bon fonctionnement. L'étude des cas nous a permis de constater qu'en effet, dans le cas de certains groupes ponctuels (TEMPETE et IDEE), la notion de bonne humeur est ressortie comme une variable importante du bon fonctionnement. Par ailleurs, en plus de la bonne humeur, d'autres attitudes ont semblé influencer positivement le déroulement de la phase d'idéation, en l'occurrence l'aisance et l'ouverture. Elles sont présentées dans le tableau 18. Ces constats vont dans le sens des propositions des experts interrogés lors de l'étude Delphi, lesquels soulèvent l'importance de l'ouverture et de la convivialité pour assurer le fonctionnement des groupes et l'efficacité de la démarche créative.

Tableau 18  
Illustration des attitudes observées pendant la phase d'idéation<sup>41</sup>

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>SAISANCE</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « ...entre autres à la table socio-culturelle, les gens étaient assez à l'aise qu'il y a eu des moments où les discussions étaient très vives et on se disait ce qu'on avait à se dire. Pour moi c'est une preuve que les gens étaient assez à l'aise ». (CHANTIER, V2)</li> </ul>   |
| <b>OUVERTURE</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Tout le monde se laissait aller à l'idée la plus folle » (extrait de TEMPETE, V1)</li> <li>▪ « Il n'y avait pas de barrière sur les idées loufoques qui pouvaient être dites ». (extrait de BOA, V2)</li> <li>▪ « Il y avait des idées qui semblaient farfelues au départ, d'autres très compliquées, mais c'était très ouvert ». (extrait de CHANTIER, V1)</li> </ul>                   |
| <b>BONNE HUMEUR</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « ...autant comiques que d'autres des fois des petits ostinages. Ça a été vraiment dynamique cette journée là ». (extrait de MONTS, V1)</li> <li>▪ « Ils ont beaucoup ri, ils se sont amusés, c'était plus léger. C'était un brainstorming...il y avait un animateur qui était là pour dire on ne se met pas de limite, on lâche notre fou, on y va ». (extrait de TEMPETE, V1)</li> </ul> |

#### 2.4.4 Les rôles et fonctions

Les personnes impliquées dans la démarche collective d'identification d'opportunités ont assumé différentes fonctions, tout au long de la mise en place et du déroulement de l'initiative. Notre analyse a fait ressortir huit (8) fonctions différentes ayant permis d'assurer leur bon fonctionnement : initiation, pilotage, opérationnalisation, mobilisation, support, validation, développement et propagation.

*Initiation.* Dans un premier temps, la démarche pensée doit être proposée par une personne ou un organisme pour voir le jour. L'encadré 2 illustre par des extraits d'entretien en quoi consiste le rôle d'initiateur.

<sup>41</sup> Les extraits présentés sont codés dans Nvivo sous IDEATION-DYNAMIQUE-ATTITUDE

## Encadré 2

### Illustrations de la fonction d'initiation

*« Il préparait sa campagne électorale. C'est à ce moment là qu'il a lancé l'idée. Moi, j'ai trouvé que c'était une excellente idée. » (extrait de CHANTIER-V4)*

*« la façon dont le nouveau directeur général avait choisi d'aborder le développement du territoire c'était vraiment d'interpeler les gens. » (extrait de IDEE-V1)*

Il s'agit, dans la plupart des cas, d'une fonction assumée par un organisme de développement économique ou une personne y étant rattachée (comme le directeur dans le cas IDEE). Les deux cas où le rôle d'initiateur a été le plus marquant sont CHANTIER et IDEE. Dans le premier, c'est la vision et l'inspiration d'un élu du milieu qui a insufflé cette volonté d'entreprendre une démarche collective pour faire émerger des projets. Dans le second, le nouveau directeur de l'organisme, dans sa volonté de ramener l'organisme plus près des préoccupations de la population, a mobilisé l'équipe et les partenaires autour de l'initiative. Dans les autres cas, l'analyse n'a pas fait ressortir aussi clairement la fonction de " bougie d'allumage " de l'initiateur de la démarche. Toutes les démarches ont un initiateur, mais dans certains cas, l'analyse a fait ressortir l'importance de ce rôle plus fortement.

*Pilotage.* Une fois l'idée lancée et admise, une personne ou un groupe doit assurer le pilotage de l'exercice, en orientant le choix de l'approche et en assurant sa planification. Généralement, ce rôle repose sur un comité créé spécifiquement pour l'occasion, comme dans les cas MONTS et CHANTIER, celui-ci a eu un rôle important à jouer. Cependant, dans les cas IDEE et BOA, ce sont plutôt les ressources internes regroupées en comité, parfois supportées par le conseil d'administration, qui ont rempli ce mandat. L'encadré 3 illustre la fonction de pilotage.

### Encadré 3 Illustrations de la fonction de pilotage

*« Dans le comité de pilotage, au départ, il y avait 4 personnes, plus moi, ça fait 5; c'était une espèce de comité de sages. Des gens retirés, mais des gens de bons conseils. » (extrait de CHANTIER-V7)*

*« Le processus entourant le projet est supervisé par le comité de coordination formé des gens d'affaires du milieu. » (extrait de MONTS-VI)*

*Opérationnalisation.* Une fois le pilotage assuré, il est nécessaire que quelqu'un assume la responsabilité de la dimension opérationnelle. Généralement, ce sont des membres d'organismes à vocation de développement économique qui ont assuré le bon déroulement des démarches. Il pouvait s'agir des ressources permanentes de l'organisme ou de responsables embauchés spécifiquement pour l'occasion. Les tâches et responsabilités afférentes à ce rôle d'opérationnalisation sont essentiellement associées aux aspects logistiques. L'encadré 4 illustre la fonction d'opérationnalisation par des extraits d'entretien.

### Encadré 4 Illustrations de la fonction d'opérationnalisation

*« Le coordonnateur faisait un petit peu de tout. Au début certaines tâches ont été faites par les agents de liaison, et puis j'ai commencé à en prendre plus. Convoquer des tables, faire certains comptes-rendus, j'ai aussi fait la comptabilité. » (extrait de CHANTIER-V3)*

*« J'ai été coordonnatrice du projet. Trouver des partenaires, monter le projet, coordonner les activités. » (extrait de TEMPÊTE-V3)*

Dans le cas CHANTIER, en raison de l'envergure de la démarche, le rôle d'opérationnalisation a été très important; à certains moments, il s'agissait d'un

travail à temps complet pour la ressource en place. Évidemment, l'ampleur des responsabilités de ce rôle est directement corrélée à l'envergure et la complexité de la démarche entreprise.

*Mobilisation.* L'ensemble de la démarche, et plus particulièrement la phase d'idéation, repose sur la participation d'acteurs capables de créer une dynamique productive et créative. Ce rôle est au cœur de la réussite des démarches. Si certaines ont misé sur les ressources internes pour assurer la mobilisation et l'animation des séances, d'autres ont plutôt fait appel aux gens du milieu pour profiter de l'étendue de leur réseau et de leur force d'attraction. À la lumière des données recueillies, c'est dans le cas CHANTIER, où les gens d'affaires ont eu un impact important de mobilisation et d'animation, que ce rôle a été le mieux assumé. L'encadré 5 illustre la fonction de mobilisation par des extraits d'entretien.

#### Encadré 5 Illustration de la fonction de mobilisation

*« Vraiment c'était des gens qui avaient un rôle de leader, et seulement leur présence stimulait la participation à tes tables. Parce que c'est un leader du milieu qui va aussi attirer différentes sphères d'activités sur tes tables. » (extrait de CHANTIER-V5)*

*« C'était vraiment notre leader sur le terrain et à la limite notre leader spirituel parce que c'est vraiment quelqu'un qui est extrêmement habile au niveau des communications, c'est un orateur de premier plan. Parfait bilingue, comédien. Il a beaucoup de talents. C'est un peu comme notre Grégory Charles des affaires. C'est sûr que lui il a fait une différence dans le processus. » (extrait de CHANTIER-VI)*

*« Les leaders ont été impliqués dans la coordination et dans le recrutement. Ils ont activement travaillé à recruter des gens. Ils allaient voir dans leur réseau et disaient « il faut que tu sois là ». Et des gens qui ne s'étaient jamais impliqués avant ont décidé de venir, ils se laissaient convaincre. » (extrait de TEMPÊTE-V4)*

Dans l'étude Delphi, plusieurs experts se sont prononcés sur le rôle de mobilisation, plus spécifiquement sur l'animation des séances d'idéation. La nécessité de faire appel à un animateur qualifié est jugée très importante. Les experts sont d'avis que la personne assurant l'animation doit présenter à la fois une certaine maîtrise des techniques de créativité et une capacité à relancer la discussion.

*Support.* En parallèle au rôle de mobilisation, le déroulement des démarches collectives d'identification d'opportunités a été assuré par certaines personnes qui ont servi de support. Les personnes endossant ce rôle viennent appuyer les autres acteurs, notamment l'animateur et l'opérateur dans le fonctionnement des séances d'idéation (par exemple la prise de notes, la convocation des participants) ou encore la recherche d'informations pour la validation des idées, le développement d'outils de préparation (questionnaire, documentation, etc.). L'importance d'identifier un responsable de la logistique a par ailleurs été soulevée par le groupe d'experts interrogés. Cette fonction est illustrée par des extraits dans l'encadré 6.

#### Encadré 6 Illustrations de la fonction de support

*« ...on avait, je ne me rappelle pas du nom qu'on lui donnait, une espèce de secrétaire. C'était vraiment bien parce que les présidents de tables n'avaient pas de notes à prendre, pas de procès-verbaux à produire; cet outil a été un outil apprécié. » (extrait de CHANTIER-V1)*

*« Notre rôle était au niveau de la logistique. Mais sur certaines tables, ou comme dans mon cas à certains moments, je suis devenu plus animateur, mais c'était plus ponctuel, en remplacement du président qui s'absentait. » (extrait de CHANTIER-V2)*

*« Il y avait aussi un secrétaire par table pour écrire les idées. Des chevalets à feuilles mobiles- flip chart. » (extrait de TEMPETE-V3)*

*« Après, le consultant s'est assis avec nous autres, le comité de travail, pour en arriver à resserrer tout ce qui était sorti. » (extrait de MONTS-V1)*

Par exemple, dans le cas MONTs, un consultant a été embauché pour venir en aide au comité de pilotage et à l'équipe interne dans le développement de questionnaires, dans le coaching des animateurs, etc. Ce dernier a aussi été utile pour compiler les idées recueillies et produire un rapport final. Dans le cas CHANTIER, le rôle de support a été endossé par les agents de liaison. Ces personnes avaient la responsabilité de prendre des notes lors des rencontres, et de produire les comptes rendus. Elles assistaient occasionnellement l'animateur des séances ou encore le coordonnateur pour la convocation des rencontres. Ce rôle de support s'est avéré important pour faciliter la participation des acteurs du milieu en diminuant leur niveau de responsabilités et la lourdeur de leur implication.

*Validation.* En cours de route, soit dans la phase de préparation ou celle d'évaluation, les démarches ont fait appel à l'expertise de différentes personnes pour valider les idées émergentes ou encore définir les tendances orientant l'idéation. Dans l'ensemble des cas, les démarches ont fait appel à des gens du milieu des affaires ou encore à des spécialistes dans des domaines précis. C'est sur la base de leurs connaissances des éléments commerciaux et techniques que les idées ont pu être validées. L'encadré 7 illustre la fonction de validation.

#### Encadré 7 Illustrations de la fonction de validation

*« ... quand ça demandait plus d'expertise, on faisait appel à des experts. Ça pouvait être des gens de l'Université Ça pouvait être des gens, je ne me souviens pas comment ça s'appelle, un centre de recherche...  
2 » (CHANTIER-V5)*

*« Et ces représentants-là ont travaillé à aller rechercher sur le terrain de l'information par rapport à leur secteur d'activité auprès de différentes entreprises. » (extrait de MONTs-V1)*

*« ...contacts étroits avec les entrepreneurs et les gens d'affaires pour valider l'idée. » (extrait de TEMPÊTE-V3)*

*Développement.* Pour passer de l'idée au projet concret, il a fallu pouvoir compter sur des développeurs pour assurer le passage à l'action. Certaines démarches ont beaucoup misé sur l'entrepreneur ou l'entreprise existante pour développer les idées (CHANTIER, MATANE et BOA), mais d'autres ont vu ce rôle endossé par des organismes ou des groupes de gens d'affaires (MONTs et IDEE). Il s'agit d'un rôle important puisque c'est à travers lui que peuvent voir le jour les projets et que les répercussions deviennent palpables. L'encadré 8 présente des extraits d'entretien illustrant la fonction de développement.

#### Encadré 8 Illustrations de la fonction de développement

*« Pour chaque idée nommée, on a identifié un porteur. Donc, pas besoin de vous dire qu'on avait été beaucoup identifié comme porteur....et les organisations du milieu aussi. » (extrait de IDEE-VI)*

*« On en a fait un plan d'action. Donc on a suivi ces dossiers. (..) On l'a terminé ça fait pas si longtemps que ça...on l'a traîné sur pas loin de trois quatre ans. C'est certain qu'à travers tout ce qu'on a à faire, on a essayé quand même d'aller au bout vraiment de chacune des opportunités. » (extrait de MONTs-VI)*

*Pollinisation.* Finalement, le dernier rôle observé est celui de pollinisation, surtout lié à la phase de suivi. Il s'agit ici de permettre la mise en relation de personnes ou de groupes pour faire avancer les opportunités retenues. Les gens d'affaires, dont le réseau de contacts est souvent important, sont particulièrement visés par ce rôle. Dans certains cas, la pollinisation a surtout utilisé et visé la diffusion des idées. Par exemple, dans le cas TEMPÊTE, les gens d'affaires ont utilisé leurs réseaux pour inciter certaines entreprises à exploiter des opportunités identifiées. Il en a été de même dans le cas CHANTIER. Au-delà de la recherche de promoteurs, le rôle de pollinisation est aussi associé au fait de donner accès à certaines ressources dans le but de faciliter la mise en place des projets. Les cas



CHANTIER, MATANE et IDEE sont les cas où le rôle de dissémination a été le plus approfondi. L'encadré 9 illustre cette fonction.

Encadré 9  
Illustrations de la fonction de pollinisation

*« ...ensuite de mettre les gens en réseau pour faire avancer les projets. Parce qu'il y avait des projets de nature collective. » (extrait de TEMPÊTE-V4)*

*« On s'est allié un ambassadeur dans chaque municipalité dans notre MRC. Donc des gens qui portaient (les idées) dans chacune de leur communauté. On a fait du matériel promotionnel c'est sur, mais en même temps il y a eu tout une appropriation (...) des différents projets. (extrait de IDEE-VI)*

Ainsi, nous avons répertorié huit (8) rôles/fonctions associés à des responsabilités et des tâches permettant le fonctionnement des démarches collectives d'opportunités. Le tableau 19 précise, pour chacun des cas de démarches, sur qui ont reposé les différentes fonctions.

De façon générale, les démarches ont été initiées par des organismes de développement économique. Dans ces cas, les organismes en ont également assuré l'opérationnalisation et le support. Cependant, selon l'approche utilisée, ces derniers étaient alors plus ou moins impliqués dans le développement des projets. Par leur approche de prestation, les organismes ayant initié les démarches TEMPÊTE et BOA ne se sont pas impliqués dans la concrétisation des opportunités, sinon dans l'accompagnement et le suivi de promoteurs intéressés par les opportunités identifiées. Dans le cas des approches d'intervention, comme MONTs et IDEE, le développement des opportunités était intégré aux priorités de l'organisme. Les représentants de la communauté d'affaires ont généralement assuré des fonctions de

pilotage, de mobilisation, de validation et dans certains cas de pollinisation, en raison de leur connaissance des affaires, de l'étendue de leur réseau et de leur influence.

**Tableau 19**  
Identification des acteurs ayant assumé les différents rôles dans chaque cas de démarche collective d'identification d'opportunités étudiés

| Fonctions           | MONTS  | MATANE   | CHANTIER   | IDEE                                     | BOA  |
|---------------------|--|--|--|--|--|
| Initiation          | Organisme  | Organisme  | Candidat à la mairie   | Directeur organisme                      | Organisme  |
| Pilotage            | Comité de direction (directeur + gens d'affaires)        | Chargé de projet (interne) + comité de gens d'affaires | Comité de pilotage formé d'acteurs du milieu (affaires et universitaire) | Directeur et CA de l'organisme           | Directeur  |
| Opérationnalisation | Responsables sectoriels (acteurs du milieu) et directeur | Chargé de projet (interne)                             | Coordonnateur embauché   | Directeur + Équipe interne               | Directeur + Équipe interne                       |
| Mobilisation        | Gens d'affaires  | Équipe interne   | Leaders de la communauté d'affaires                                      | Équipe interne                           | Directrice+ équipe interne                       |
| Support             | Consultant   | Équipe interne   | Prêt de personnel  | Équipe interne                           | Équipe interne                                   |
| Validation          | Gens d'affaires, Spécialistes sectoriels et R&D          | Gens d'affaires, acteurs R&D, ministères               | Gens d'affaires, acteurs R&D, ministères                                 | Gens d'affaires, acteurs R&D, ministères | Gens d'affaires, acteurs R&D, ministères         |
| Développement       | Organisme  | Entrepreneurs, Organismes, groupes sociocom.           | Gens d'affaires, leaders, entrepreneurs potentiels                       | Organisme, groupes sociocom., élus       | Entrepreneurs potentiels, entreprises existantes |
| Pollinisation       | Organisme  | Gens d'affaires et organisme                           | Gens d'affaires  | Organisme et ambassadeurs (citoyens)     | Organisme  |

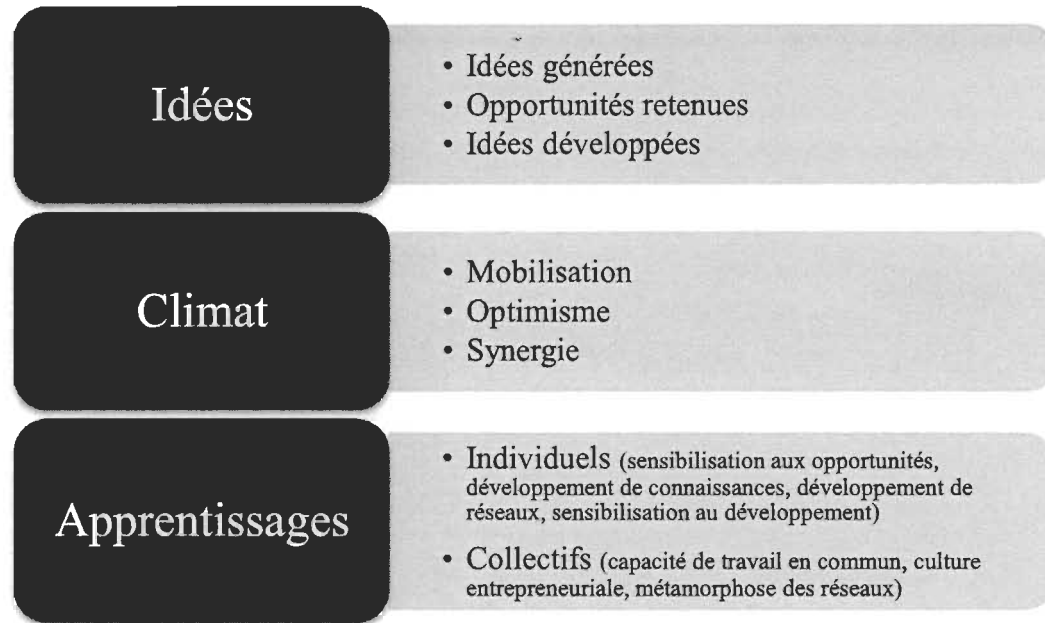
Dans cette section, nous nous sommes penchés sur les éléments associés à la dimension collective et humaine des démarches d'identification d'opportunités, soient les catégories de participants, la composition des groupes, la dynamique relationnelle et les différentes fonctions assumés par les personnes impliquées. La prochaine section s'attarde aux résultats et retombées des démarches collectives d'identification d'opportunités, tels qu'observés dans les cinq cas étudiées.

## 2.5 Plusieurs niveaux de résultats

Une démarche d'identification d'opportunités doit vraisemblablement avoir pour objectif d'identifier des opportunités, et ce, dans le but de stimuler la création de nouvelles entreprises ou de nouvelles activités, lesquelles créent de la valeur et des emplois. Nous les avons appelé les objectifs d'activation. Toutefois, nous avons fait état, dans une section précédente, de deux autres types d'objectifs pouvant motiver la mise en place d'une démarche collective d'identification d'opportunités : la conversion et l'adhésion. Or, non seulement les objectifs sont variés, mais les résultats obtenus le sont également.

Dans l'ensemble, l'analyse des cinq cas a permis de faire ressortir trois grandes catégories de résultats, que nous appelons ici des gains : gains liés aux idées, gains liés au climat et gains liés aux apprentissages. Ils sont explicités dans la figure 27.

Figure 27  
Trois catégories de gains engendrés par les démarches collectives d'identification d'opportunités



### 2.5.1 Les gains liés aux idées

Considérons en premier lieu les gains liés aux idées. On retrouve sous cette catégorie l'ensemble des idées générées lors de l'idéation, les opportunités retenues lors de l'évaluation et celles qui ont été développées par la suite. Elles ont été réparties en huit (8) catégories, lesquelles sont présentées dans le tableau 20.

**Tableau 20**  
Description des catégories d'idées/opportunités répertoriées dans l'analyse des cas de démarches

| CATÉGORIE  | DESCRIPTION  | EXEMPLES  |
|--|--|---|
| <b>Entreprise individuelle ou activité nouvelle (EI)</b>   | Idées suffisamment développées pour mener à la création d'une entreprise nouvelle ou encore d'une nouvelle activité dans une entreprise existante. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construction de condos de luxe</li> <li>✓ Fabrication de décoration de Noël</li> <li>✓ Création de logiciels</li> </ul>  |
| <b>Projet collectif (EC)</b>                               | Idées dont la dimension collective est explicite.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coopérative de travailleurs en informatique</li> <li>✓ Ferme collective</li> <li>✓ Coopérative d'énergie verte</li> </ul>  |
| <b>Soutien au développement (SD)</b>                       | Idées dont la finalité n'est pas la création d'une nouvelle activité commerciale, mais visant plutôt le soutien au développement économique.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formation sur la relève d'entreprise</li> <li>✓ Promotion du commerce électronique</li> <li>✓ Colloque sur le milieu agricole et agroalimentaire</li> </ul>  |
| <b>Économie sociale, culturelle et communautaire (ESC)</b> | Idées portant sur des activités de nature sociale, culturelle ou communautaire.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coopérative de santé</li> <li>✓ Festival du film</li> <li>✓ Stages d'insertion pour accessibilité à l'emploi</li> </ul>  |
| <b>Recherche et développement (RD)</b>                     | Idées se rapportant au besoin d'approfondir les connaissances et de développer des innovations pour ensuite les exploiter à des fins commerciales. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recherche et développement sur le « bouchon de forage »</li> <li>✓ Trouver des dérivés de sous-produits aux huiles essentielles</li> <li>✓ Développer le concept de piscine flottante pour chalet</li> </ul> |
| <b>Exploitation, élevage, culture (EX)</b>                 | Idées référant à des possibilités de nouvelles exploitations, cultures, ou élevage.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Culture de rhubarbe</li> <li>✓ Culture de champignons</li> <li>✓ Pisciculture de dorés</li> </ul>  |
| <b>Transformation et manufacture (TR)</b>                  | Idées générales liée à la transformation et au secteur manufacturier, mais nécessitant davantage de développement.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Transformation bioalimentaire</li> <li>✓ Recyclage des résidus marins</li> <li>✓ Transformation du cèdre</li> </ul>  |
| <b>Aménagement (AM)</b>                                    | Idées visant l'aménagement des espaces publics sur le territoire pour exploiter les possibilités touristiques ou augmenter la qualité de vie.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aménagement de l'avenue commerciale</li> <li>✓ Construction d'un belvédère</li> <li>✓ Sentiers d'interprétation</li> </ul>   |

Lors de la phase d'idéation, des idées ont été générées. Chacune des démarches, selon la formule retenue, a permis de générer un nombre d'idées dans chacune des catégories. Le tableau 21 présente en détail le nombre d'idées générées dans chacun des cas, dans l'ensemble et pour chacune des huit (8) catégories

présentées ci-haut<sup>42</sup>. Le tableau utilise les abréviations de chacune des catégories d'idées. Pour le cas TEMPÊTE, les documents consultés ne nous ont permis que de retracer le nombre total d'idées.

Tableau 21  
Bilan détaillé des idées générées dans chacun des cas

|            | MONTs |     | TEMPÊTE | CHANTIER |     | IDEE |     | BOA |     |
|------------|-------|-----|---------|----------|-----|------|-----|-----|-----|
| Nombre     | 141   |     | 435     | 701      |     | 90   |     | 108 |     |
| Catégories |       |     |         |          |     |      |     |     |     |
| <i>EI</i>  | 36    | 26% | N/D     | 338      | 48% | 1    | 1%  | 77  | 71% |
| <i>EC</i>  | 3     | 2%  |         | 25       | 4%  | 5    | 5%  | 0   | 0%  |
| <i>SD</i>  | 54    | 38% |         | 124      | 18% | 39   | 43% | 3   | 3%  |
| <i>ESC</i> | 22    | 16% |         | 34       | 5%  | 35   | 39% | 5   | 5%  |
| <i>RD</i>  | 0     | 0%  |         | 33       | 5%  | 1    | 1%  | 4   | 4%  |
| <i>EX</i>  | 10    | 7%  |         | 39       | 6%  | 2    | 2%  | 4   | 4%  |
| <i>TR</i>  | 13    | 9%  |         | 83       | 12% | 1    | 1%  | 14  | 13% |
| <i>AM</i>  | 3     | 2%  |         | 25       | 4%  | 6    | 7%  | 1   | 1%  |

Le plus grand nombre d'idées générées revient au cas CHANTIER (701 idées) et au cas TEMPÊTE (435). Les autres cas ont généré entre 90 et 141 idées. Au-delà du nombre, on constate certaines différences entre les cas par rapport aux catégories d'idées générées. On retrouve une proportion élevée d'idées d'entreprises ou d'activité nouvelle (EI) dans les cas CHANTIER et BOA, alors que les autres cas ont généré davantage d'idées de soutien au développement (SD).

La variété des types d'opportunités pouvant être identifiées par le biais d'une démarche collective ressort également dans les résultats de l'étude Delphi. En effet, selon les experts, plusieurs types d'opportunités sont à même d'être identifiées par une démarche collective: opportunités de création de nouvelles entreprises, opportunités de développement des entreprises existantes, opportunités de création

<sup>42</sup> Lorsque la documentation était disponible, l'ensemble des idées répertoriées ont été passées en revue. Certaines idées étaient compilées plus d'une fois, et les répertoires consultés n'incluaient pas certaines idées rejetées d'emblée suite à l'évaluation. Ces situations expliquent les écarts possibles entre le tableau 21 et les chiffres mentionnés dans la présentation des cas.

d'entreprises collectives et opportunités d'entrepreneuriat social ou communautaire. La catégorie opportunités stratégiques de développement de la région, bien que n'ayant pas atteint le seuil critique, a tout de même reçu une forte évaluation (3 sur 4).

Au-delà des idées générées, il est intéressant de se pencher sur les idées retenues après évaluation dans les différents cas. Elles constituent les opportunités qui ont été, selon les cas, diffusées et approfondies pour être développées. De la même façon que dans le tableau précédent, le tableau 22 présente le détail des idées retenues dans chacun des cas.

Tableau 22  
Bilan détaillé des opportunités retenues dans chacun des cas

|                   | MONTs |       | TEMPÊTE |     | CHANTIER |     | IDEE |     | BOA |     |
|-------------------|-------|-------|---------|-----|----------|-----|------|-----|-----|-----|
| Nombre            | 16    |       | 45      |     | 36       |     | 39   |     | 27  |     |
| <b>Catégories</b> |       |       |         |     |          |     |      |     |     |     |
| <i>EI</i>         | 1     | 6%    | 19      | 42% | 23       | 64% | 0    | 0%  | 21  | 79% |
| <i>PC</i>         | 0     | 0%    | 0       | 0%  | 0        | 0%  | 3    | 8%  | 0   | 0%  |
| <i>SD</i>         | 8     | 50%   | 3       | 7%  | 5        | 14% | 20   | 51% | 0   | 0%  |
| <i>ES</i>         | 1     | 6%    | 3       | 7%  | 0        | 0%  | 9    | 23% | 2   | 7%  |
| <i>RD</i>         | 2     | 12,5% | 0       | 0%  | 1        | 3%  | 1    | 3%  | 0   | 0%  |
| <i>EX</i>         | 1     | 6%    | 13      | 29% | 1        | 3%  | 2    | 5%  | 2   | 7%  |
| <i>TR</i>         | 1     | 6%    | 7       | 15% | 5        | 14% | 1    | 3%  | 2   | 7%  |
| <i>AM</i>         | 2     | 12,5% | 0       | 0%  | 1        | 3%  | 6    | 15% | 0   | 0%  |

C'est dans le cas TEMPÊTE que le nombre d'opportunités retenues a été le plus important. Deux éléments expliquent cette situation. D'abord, nous l'avons mentionné, le nombre d'idées générées était parmi les plus élevés. Par ailleurs, le cas TEMPÊTE a utilisé une approche de prestation, c'est-à-dire que l'objectif était de munir les entrepreneurs potentiels d'une banque d'opportunités. Il est donc dans ce cas pertinent de recenser toutes les idées présentant un potentiel intéressant. Au contraire, les cas MONTs et IDÉE ont adopté une approche d'intervention et les opportunités retenues ont été intégrées au plan d'action de l'organisme. Pour être

réaliste dans leur planification, les organismes ont dû, dans ces cas, retenir un nombre plus restreint d'idées. Finalement, dans le cas CHANTIER, on retrouve un nombre assez restreint d'idées retenues, considérant les 701 idées générées. Dans le cadre de la démarche CHANTIER, les idées retenues correspondent aux idées ayant fait l'objet d'une « tables produits », sur laquelle l'idée était approfondie avec un comité d'experts et de spécialistes. Pour retenir une idée, le critère principal était, dans ce cas, la présence d'un promoteur pour développer l'idée. Ce critère explique la faible proportion d'idées retenues.

On constate également que les cas CHANTIER et BOA, tout comme TEMPÊTE, comptent encore une plus forte proportion d'idées d'entreprises individuelles ou de nouvelles activités (EI) que les autres. Dans les cas MONTS et IDEE, ce sont plutôt des idées de soutien au développement (SD) et d'économie sociale, culturelle et communautaire (ESC) qui ont été retenues. Cette situation est liée au fait qu'un plus faible nombre d'idées de cette catégorie a été généré. Toutefois, il est intéressant de rappeler que dans le cas MONTS, l'évaluation a fait l'objet d'un processus collectif. On peut donc supposer que les idées retenues sont en lien avec les préoccupations du milieu.

La volonté étant de générer des résultats concrets, il importe de regarder de plus près les opportunités exploitées dans chacun des cas. Le tableau 23 présente les opportunités développées dans le cadre de l'initiative collective pour identifier des opportunités entrepreneuriales. Malheureusement, les informations relatives aux idées développées dans les cas CHANTIER et BOA n'ont pu être compilées. Toutefois, les propos des répondants laissent croire qu'un faible nombre des idées retenues ont été exploitées.



Tableau 23  
Bilan détaillé des idées développées dans chacun des cas

|                   | MONTS     |     | TEMPÊTE  |     | CHANTIER | IDEE     |      | BOA |
|-------------------|-----------|-----|----------|-----|----------|----------|------|-----|
| Nombre            | 6 (37,5%) |     | 20 (40%) |     |          | 27 (68%) |      |     |
| <b>Catégories</b> |           |     |          |     |          |          |      |     |
| <i>EI</i>         | 0         | 0%  | 8        | 40% | N/D      | 0        | 0%   | N/D |
| <i>PC</i>         | 0         | 0%  | 0        | 0%  |          | 2        | 5%   |     |
| <i>SD</i>         | 3         | 50% | 1        | 5%  |          | 14       | 35%  |     |
| <i>ES</i>         | 1         | 17% | 1        | 5%  |          | 6        | 15%  |     |
| <i>RD</i>         | 0         | 0%  | 0        | 0%  |          | 1        | 2,5% |     |
| <i>EX</i>         | 0         | 0%  | 7        | 35% |          | 2        | 5%   |     |
| <i>TR</i>         | 0         | 0%  | 3        | 15% |          | 0        | 0%   |     |
| <i>AM</i>         | 2         | 33% | 0        | 0%  |          | 2        | 5%   |     |

Les données reposent essentiellement sur l'information obtenue des personnes responsables de ces démarches dans leur milieu. Certaines de ces idées ont été développées et après un certain temps abandonnées; elles ont toutefois ici été considérées comme des idées développées. Il est par ailleurs difficile de compiler les idées développées puisque, comme le mentionnent plusieurs répondants, les idées ont parfois été développées par des entreprises existantes ou encore par des promoteurs individuels n'ayant pas fait appel directement aux services des organismes après la diffusion des idées.

Sur la base des informations recueillies, TEMPÊTE a obtenu le plus haut niveau de création d'entreprises nouvelles. Toutefois, le meilleur niveau d'efficacité, c'est-à-dire la proportion des opportunités retenues ayant finalement été développées, revient au cas IDÉE. Dans l'ensemble, 68% des opportunités retenues ont été développées; on retrouve parmi elles plusieurs idées de soutien au développement (SD), mais aussi des projets d'économie sociale, culturelle et communautaire (ESC), des projets collectifs (EC) de même que des projets d'exploitation (EX) et de transformation (TR). Les projets concrétisés dans le cas MONTs relèvent davantage du soutien au développement (SD) et de l'aménagement (AM).

### 2.5.2 Les gains liés au climat

Au-delà des idées, les démarches collectives d'identification d'opportunités ont engendré des gains liés au climat. En effet, en regroupant les différents groupes d'acteurs et en les impliquant dans une démarche de participation active au développement, certaines des expériences étudiées ont permis de favoriser la mobilisation, de créer une synergie et de semer un climat d'optimisme dans la collectivité. L'encadré 10 illustre les gains liés au climat.

#### Encadré 10 Illustrations des gains liés au climat

##### **POSITIVISME**

« Ça nous amène un milieu où les gens sont plus enthousiastes. Et quand il y a un sceptique, les gens alentour vont lui parler... » (extrait de CHANTIER-V7)

« Mais tout l'effet positif que moi je peux voir et qu'on voit encore, (...) tu sens beaucoup plus de positivisme dans la communauté... » (extrait de CHANTIER-V8)

« Ça a créé un climat d'optimisme. Quand on brasse des idées et qu'on met des gens en lien, ça ouvre des horizons et ça crée des possibilités. Des gens qui hésitaient se sont peut-être lancés » (extrait de TEMPÊTE-V1)

« On sent un climat positif et ça a aidé à remonter le moral des troupes. » (extrait de TEMPÊTE-V1)

##### **MOBILISATION**

« Ça a été une corvée vraiment importante. C'est vraiment le réseau qui a ramassé ce projet là et qui l'a entraîné. Ça a été comme une vague en ville, même ceux qui ne voulaient pas embarquer, ils se faisaient ramasser par la vague. » (extrait de CHANTIER-V1)

« Le processus doit être continu. On a fait une étape. La mobilisation était déficiente. Et c'est un élément clé. Maintenant on peut aller plus loin. » (extrait de IDEE-V5)

##### **SYNERGIE**

« Pour le temps que ça a duré, oui, il y a eu énormément d'effervescence, de participation; il y a eu beaucoup d'idées identifiées. » (extrait de CHANTIER-v5)

« Il y avait une énergie qui s'est multipliée à travers ça. La population a été stimulée. Il y a eu les rappels par rapport aux journaux locaux, on en parle encore, un peu en post-mortem. » (extrait de CHANTIER-V2)

### *2.5.3 Les gains liés aux apprentissages*

Finalement, certaines démarches ont généré des gains liés aux apprentissages individuels et collectifs. Comme le montre l'encadré 11, sur le plan individuel, les participants à la démarche et les personnes ayant bénéficié des outils (banque d'opportunités) élaborés ont pu développer leurs connaissances, se sensibiliser aux opportunités potentielles et construire leur réseau. D'autres ont également avoué s'être sensibilisés aux problématiques de développement économique et à l'entrepreneuriat.

Encadré 11  
Illustrations des gains liés aux apprentissages individuels

**SENSIBILISATION AUX OPPORTUNITÉS**

*« Je suis allé dans un baptême en fin de semaine et j'ai vu le monsieur qui a fait les tests de forage avec nous autres. Pis, ce monsieur là il dit que l'idée n'est pas morte, il va continuer quand même... » (extrait MONTS-V1)*

**DÉVELOPPEMENT DE CONNAISSANCES**

*« C'est sûr que ces moments là, ce sont des moments privilégiés parce que tu accumules de l'information. » (extrait de MONTS-V2)*

*« Ça nous a permis d'évaluer les services donnés en sous-traitance et de cibler les fuites commerciales. » (extrait de TEMPÊTE- V3)*

**SENSIBILISATION AUX PROBLÈMES DE DÉVELOPPEMENT**

*« ...c'est sûr que une des choses à laquelle les gens d'affaires ont été sensibilisée, c'est l'économie sociale. Ça nous était relativement étranger pour la plupart. » (extrait de CHANTIER-V1)*

*« Ils ont habilité les gens à se présenter comme des ambassadeurs de leur région. » (extrait de CHANTIER-V4)*

*« Franchement, je me suis senti ben loin de leur souci quand j'ai appris qu'il y avait des épiceries qui fermaient localement (...) psychologiquement ça m'a réveillé un peu sur l'état de la situation. » (extrait de IDEE-V4)*

**DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU**

*« Des gens qui ne se connaissaient peu ou pas se sont rencontrés autour de notre table. Si j'avais un mot à donner pour résumer toute l'aventure, ce serait le réseau qui a été créé. » (extrait de CHANTIER-V1)*

*« Il y en a un qui développait des codes à barres pour les outils...finalement, par les contacts au'il s'est fait. il a tout refait le setun de la mine. Il n'y a pas eu de*

Tel qu'illustrer dans l'encadré 12, sur le plan collectif, la mise en place d'une telle démarche d'identification d'opportunités peut favoriser le développement de comportements au sein de la collectivité comme la capacité de travailler en commun. Elle génère aussi une métamorphose des réseaux existants par la création de nouveaux liens, auparavant inexistants. Finalement, elle soutient le développement d'une culture plus entrepreneuriale, basée sur l'initiative et l'action.

## Encadré 12

### Illustrations des gains liés aux apprentissages collectifs

#### **CAPACITÉ DE TRAVAIL EN COMMUN**

*« Les gens ont vu qu'ils étaient capables de se parler, que ce n'est pas toujours une question de concurrence entre les gens d'affaires. » (extrait de CHANTIER-V8)*

*« Pour moi le résultat ne tient pas tellement dans les projets qui ont été mis sur la table, comme dans le pas qui a été fait dans l'idée qu'il fallait un peu plus travailler ensemble pour réussir à faire quelque chose. » (extrait de IDEE-V2)*

#### **CULTURE DE PRISE EN CHARGE**

*« Ça a permis (...) de développer une culture d'implication. Dans nos assemblées générales, on a 100 personnes. Et on voit que ça se transmet à la nouvelle génération d'entrepreneurs. » (TEMPETE-V3)*

#### **MÉTAMORPHOSE DES RÉSEAUX**

*« Il y a le réseau de contacts qui s'est développé et qui nous permet aujourd'hui d'être très rapides dans la validation des idées et des opportunités. » (extrait de TEMPÊTE-V3)*

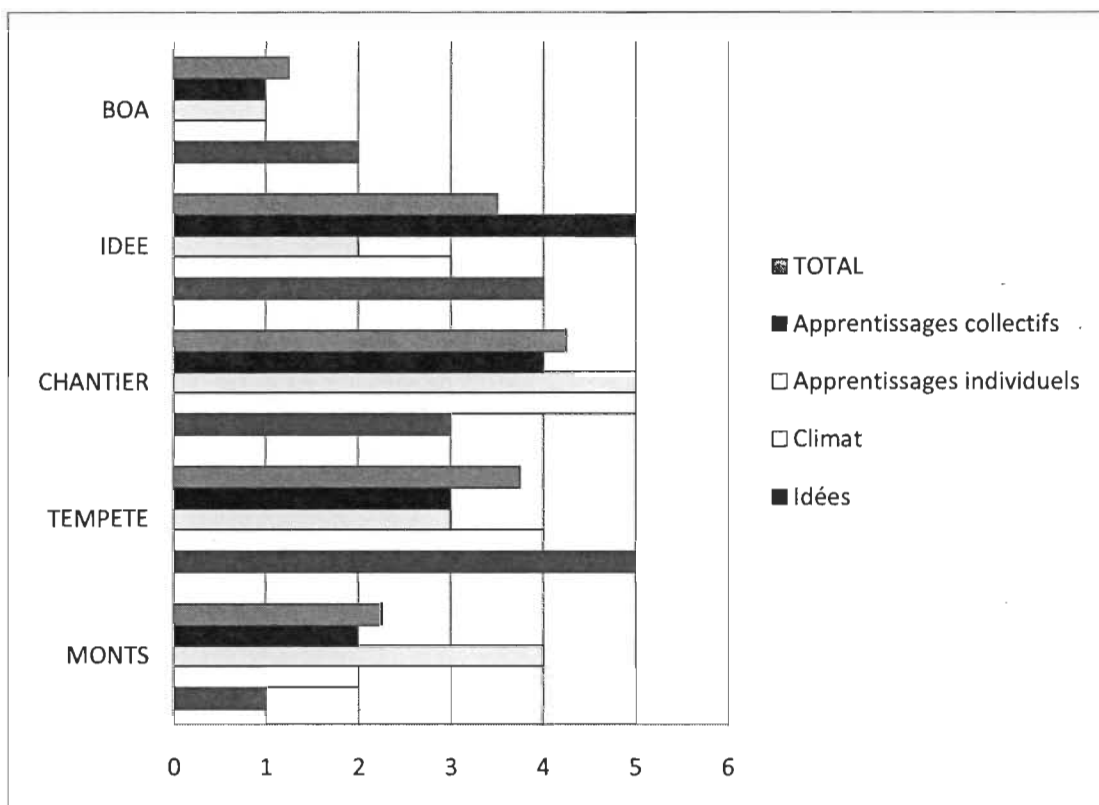
*« Il y avait deux gangs, une qui se tenait à la Cage aux Sports, et ça c'était les plus jeunes entrepreneurs. Et une autre qui se tenait un peu plus (inaudible); ça c'était les plus vieux entrepreneurs. Et ça a créé un même réseau....Il y a des liens qui se sont développés. » (extrait de CHANTIER-V7)*

Ainsi, on constate que différents types de retombées peuvent être engendrés par les démarches collectives d'identification d'opportunités. Nous avons présenté l'ensemble des gains observés, mais ces derniers n'ont pas eu la même importance dans tous les cas. En effet, en comparant les cinq cas de démarches, on constate que certaines ont obtenu davantage de gains liés aux idées, alors que d'autres ont plutôt obtenus des gains liés au climat.

Nous avons cherché à comparer les cas de démarches à l'égard des résultats et des retombées engendrées par la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités. Pour ce faire, sur la base des données analysées, nous

avons classé les cas en leur attribuant une note allant de 1 à 5 (un étant le plus faible) pour chacune des catégories de gains : idées, climat, apprentissages individuels et apprentissages collectifs. La figure 28 présente le graphique comparatif. L'exercice ne cherchait pas tant à quantifier les résultats obtenus que de permettre de comparer visuellement la portée des démarches.

Figure 28  
Niveau et types de résultats atteints dans chacun des cas



Par exemple, le graphique permet de constater que les trois démarches les plus performantes sont 1) CHANTIER, 2) TEMPÊTE et 3) IDEE. Cependant, bien que chacune d'entre elles ait permis de générer des gains importants, ils ne sont pas tous de même nature. Le cas CHANTIER se démarque des autres par les gains obtenus en lien au climat. L'implication importante de leaders, la mise en place d'un

processus continu et la réalisation de nombreux événements promotionnels et mobilisateurs ne sont certainement pas étrangers à cette réussite. De son côté, le cas TEMPÊTE se caractérise par les gains liés à l'émergence de projets, notamment dans des entreprises existantes ou encore par l'émergence de nouveaux entrepreneurs. Nous avons déjà mentionné que la culture entrepreneuriale dans ce milieu était déjà très bien établie lors de la mise en place de la démarche, ce qui a certainement pu faciliter l'obtention de tels résultats. Finalement, la démarche du cas IDEE, elle aussi figurant parmi les plus profitables, a notamment permis des apprentissages collectifs importants. Les cas MONTS et BOA ont été les moins profitables sur les différents plans. Cependant, dans le cas MONTS, l'exercice de préparation, lequel a reposé sur l'établissement d'un diagnostic et d'une recherche importante d'informations, a permis de générer des gains liés aux apprentissages individuels. En effet, les participants ont pu se sensibiliser aux opportunités et développer leurs connaissances en lien avec le milieu et les différents secteurs d'activité. Dans le cas BOA, malgré la faible efficacité de la démarche globale, un nombre non négligeable d'idées, notamment de nouvelles entreprises et de nouvelles activités, a pu être identifié.

Les experts interrogés dans l'étude Delphi reconnaissent la diversité des bénéfices que peut apporter une démarche collective d'identification d'opportunités. Interrogés sur les avantages d'une démarche collective par rapport à une démarche individuelle, ils retiennent notamment : la variété et la complémentarité des compétences, des connaissances et des expertises; l'énergie et le *momentum*; le croisement des visions et la possibilité d'un diagnostic plus riche; finalement, la création de valeurs communes en se mettant au service de la collectivité

Dans cette section, nous avons dressé un portrait des démarches collectives d'identification d'opportunités en revenant en détail sur l'analyse des différentes composantes : le contexte, la structure, la dimension collective et les résultats. Nous

avons, tout au long de cette présentation, décrit les observations générées par l'analyse des cas. Nous avons également comparé les différents cas sur la base de ces composantes. Dans la prochaine section, nous chercherons à dégager plus systématiquement certains constats quant aux relations entre les composantes.

### 3. DÉMARCHE COLLECTIVE D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS : DÉFIS ET ENJEUX

Déjà, le portrait des démarches collectives d'identification d'opportunités présenté dans la section 2 nous a permis de mieux comprendre les composantes et la dynamique de fonctionnement des démarches. Dans cette section, nous mettons l'emphase sur les défis et enjeux que présente la réalisation de ce type de démarche, en faisant ressortir les facteurs permettant d'assurer une plus grande efficacité et de meilleurs résultats. Nous présentons trois catégories de facteurs : les facteurs liés au contexte, les facteurs liés à la structure et finalement les facteurs liés à la dimension humaine.

#### 3.1 Les facteurs de succès liés au contexte

Comme nous l'avons mentionné dans la présentation des cas, la plupart des milieux dans lesquels les démarches ont été mises en place faisaient face à un contexte économique difficile. Devant cette situation, les milieux peuvent adopter différentes attitudes: la résignation, le défaitisme ou encore l'espoir et la prise en charge. Pour les experts interrogés dans l'étude Delphi, l'attitude de la collectivité face aux problèmes vécus représente un facteur important de succès des démarches. Les experts considèrent que les possibilités de gains et de retombées de ce type de démarche risquent d'être d'autant plus fortes si le milieu affiche « le goût de se battre ».



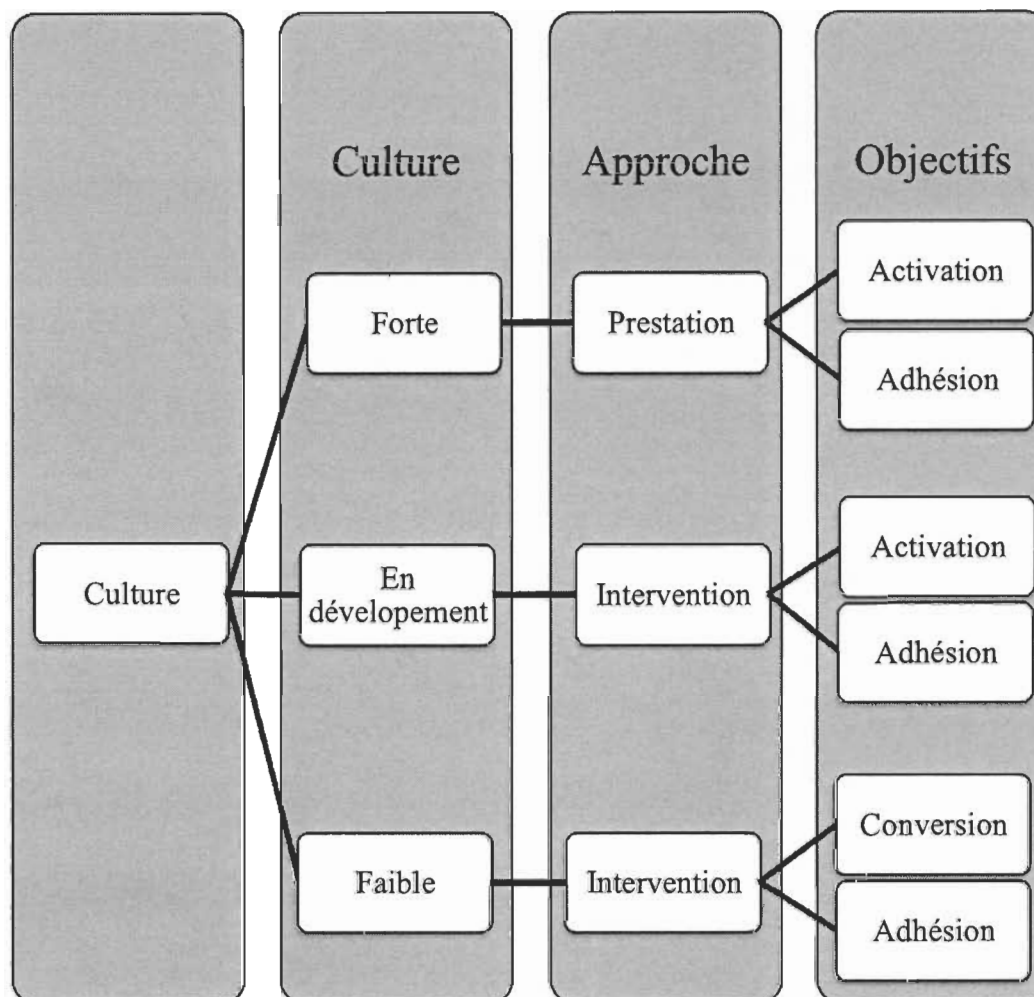
D'autres facteurs de succès ressortent de l'analyse des données. Le portrait des démarches, présenté à la section 2, a fait ressortir trois composantes associées au contexte des démarches collectives d'identification d'opportunités : la culture entrepreneuriale, l'approche utilisée et les objectifs poursuivis. Or, l'analyse des cas a bien mis en évidence l'importance de l'arrimage entre ces trois composantes.

On constate en effet que le niveau de la culture entrepreneuriale oriente le choix de l'approche à privilégier. De la même façon, le niveau de culture entrepreneuriale et l'approche utilisée semblent associées à des objectifs qui ne sont pas de même nature selon les cas. La relation entre ces composantes est illustrée à la figure 29 sous la forme d'un arbre de décisions.

D'abord, nous avons recensé trois niveaux de développement de la culture entrepreneuriale : faible, en développement et forte. Tel qu'illustré, une culture entrepreneuriale forte permet d'adopter une approche de prestation, alors qu'en présence d'une culture en développement ou faible, il semble préférable, à la lumière des analyses, d'adopter plutôt une approche d'intervention. Dans la même veine, l'approche de prestation est plus cohérente avec la poursuite d'objectifs d'activation (générer des idées, identifier des opportunités, stimuler la création d'entreprises). L'approche d'intervention permettrait quant à elle d'atteindre tant des objectifs de conversion que d'activation. Évidemment, considérant la nature des pratiques collectives d'identification d'opportunités, les objectifs d'adhésion sont toujours présents, peu importe le choix de l'approche.

Figure 29

Arbre décisionnel pour la détermination de l'approche à privilégier et des objectifs à poursuivre dans une démarche collective d'identification d'opportunités



Les cas à l'étude illustrent bien la nécessité d'arrimer ces trois composantes pour assurer l'efficacité des démarches. Comme le montre le tableau 24, les cas de démarches où est observé un arrimage entre la culture, l'approche utilisée et les objectifs poursuivis ont été davantage efficaces et génèrent de meilleurs résultats. Le bilan des démarches (succès/résultats mitigés) est établi en fonction du niveau global des résultats, tel qu'illustré à la figure 28 (p.214).

Tableau 24  
Composantes liées au contexte et à leur arrimage pour chacun des cas

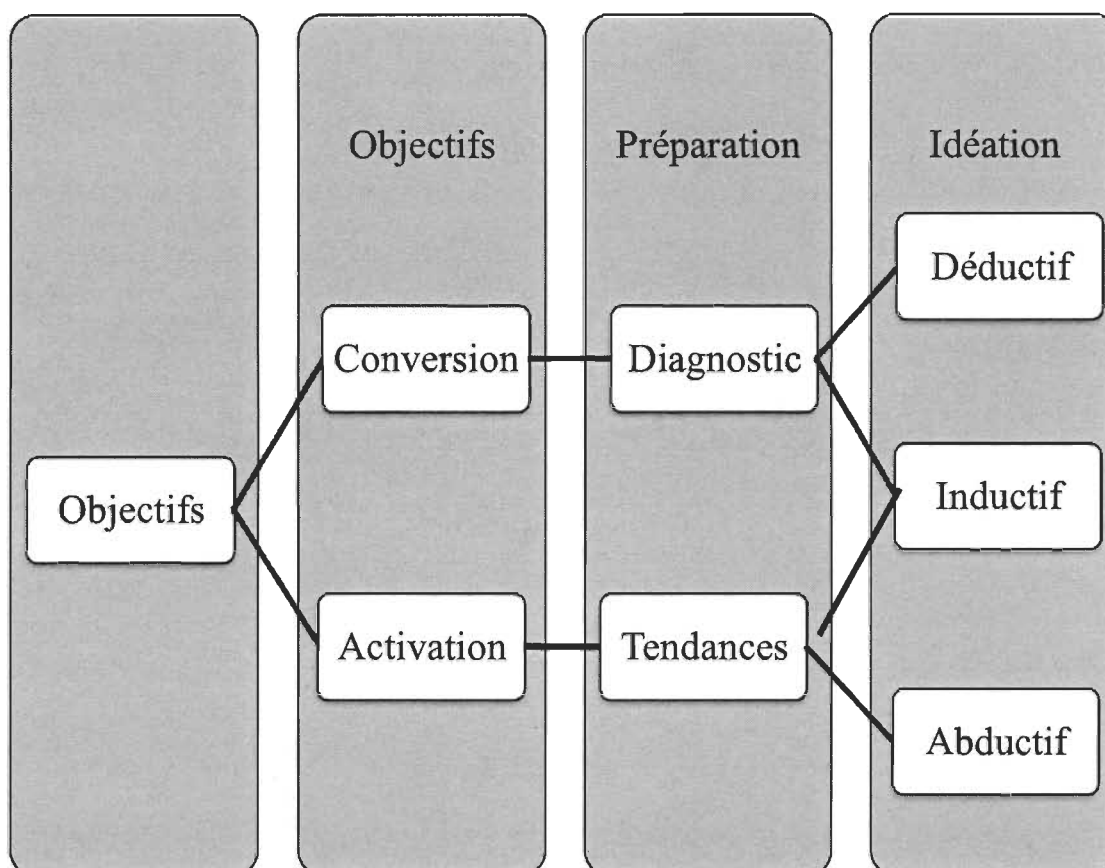
|                  | <b>MONTS</b>           | <b>TEMPETE</b>         | <b>CHANTIER</b>        | <b>IDEE</b>            | <b>BOA</b>               |
|------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Culture</b>   | Faible                 | Forte                  | Faible                 | En développement       | En développement         |
| <b>Approche</b>  | Intervention           | Prestation             | Intervention           | Intervention           | Prestation               |
| <b>Objectifs</b> | Conversion<br>Adhésion | Activation<br>Adhésion | Conversion<br>Adhésion | Adhésion<br>Activation | Conversion<br>Activation |
| <b>Arrimage</b>  | Oui                    | Oui                    | Oui                    | Oui                    | Non                      |
| <b>Bilan</b>     | Résultats mitigés      | Succès                 | Succès                 | Succès                 | Résultats mitigés        |

Toutefois, comme on peut le constater, l'arrimage ne constitue pas le seul facteur de succès. En effet, dans le cas MONTS, bien que l'arrimage soit présent entre les trois composantes du contexte, la démarche n'a pas été aussi efficace quant aux résultats obtenus et aux bénéfices retirés. D'autres facteurs entrent en ligne de compte, notamment les facteurs liés à la structure.

### 3.2 Les facteurs de succès liés aux composantes de la démarche

Les composantes des démarches réfèrent au processus en tant que tel, aux phases et leurs caractéristiques. Sur ce plan, l'analyse montre un lien entre les objectifs poursuivis, l'approche utilisée dans la phase de préparation et les types de raisonnement ayant permis l'idéation. La figure 30 illustre cette relation.

Figure 30  
Relation entre les objectifs, la préparation et l'idéation



Dans cette figure, seuls les objectifs de conversion et d'activation sont évoqués comme déterminants. En effet, les objectifs d'adhésion n'ont pas eu d'influence sur les caractéristiques des phases de préparation et d'idéation, sinon quant à leur dimension collective. Tel qu'illustré, l'objectif de conversion mène plus naturellement vers une phase de préparation reposant sur un diagnostic ou l'établissement d'orientations stratégiques. Alimentée par les informations recueillies dans la préparation, l'idéation repose alors généralement sur des processus cognitifs de nature déductive et inductive. Lorsque l'objectif principal en est un d'activation, la préparation est généralement tournée vers l'exploration et l'inventaire des tendances

présentes dans l'environnement et des besoins non-comblés. Dans ce cas, l'idéation semble devoir reposer davantage sur l'induction et l'abduction. Le tableau 25 reprend pour chacun des cas les éléments relatifs aux objectifs, à la préparation et à l'idéation. Il est possible de constater que les approches des cas MONTS et IDEE ont été similaires, de même que celles de TEMPÊTE et BOA. Dans le cas CHANTIER, il s'agit plutôt d'une approche combinée puisque les différents groupes n'ont pas tous adopté la même manière de procéder.

Tableau 25  
Caractéristiques des composantes objectifs, préparation et idéation pour chacun des cas

|                    | <b>MONTS</b>           | <b>TEMPÊTE</b>         | <b>CHANTIER</b>                  | <b>IDÉE</b>            | <b>BOA</b>               |
|--------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>Objectifs</b>   | Conversion<br>Adhésion | Activation<br>Adhésion | Conversion<br>Adhésion           | Adhésion<br>Activation | Conversion<br>Activation |
| <b>Préparation</b> | Diagnostic             | Tendances              | Diagnostic et<br>tendances       | Diagnostic             | Tendances                |
| <b>Idéation</b>    | Inductif<br>Déductif   | Inductif<br>Abductif   | Déductif<br>Abductif<br>Inductif | Inductif<br>Déductif   | Inductif<br>Abductif     |
| <b>Arrimage</b>    | Oui                    | Oui                    | Oui                              | Oui                    | Non                      |
| <b>Bilan</b>       | Résultats<br>mitigés   | Succès                 | Succès                           | Succès                 | Résultats<br>mitigés     |

Le tableau met en évidence que les choix relatifs aux objectifs, la préparation et l'idéation sont cohérents pour quatre (4) des cinq (5) cas étudiés. Dans le cas BOA, l'objectif principal de conversion n'est pas en adéquation avec la méthode utilisée, reposant sur un inventaire de tendances et des raisonnements plutôt inductifs et abductifs. Encore une fois, bien que le cas MONTS présente un arrimage entre l'objectif, la préparation et l'idéation, les résultats globaux ont été plus faibles. C'est

donc dire que d'autres facteurs doivent être pris en considération dans la mise en place de démarche de cette nature.

En poussant davantage l'analyse, un lien entre l'approche utilisée et la structure globale des démarches d'identification d'opportunités apparaît. Nos analyses nous ont mené à dégager deux grands types de composantes, lesquels sont directement influencés par le type d'approche adopté. Nous les appelons composantes structurantes et composantes intuitives.

Selon nos observations, dans une approche d'intervention, l'étape de préparation repose davantage sur un diagnostic ou des orientations stratégiques. L'étape d'idéation est alors plutôt de type inductive-déductive. Dans l'étape d'évaluation, la mobilisation de participants est sollicitée, de façon à ce que les idées retenues soient conformes aux souhaits de la collectivité. Finalement, l'étape de suivi consiste en la mise en place d'un plan d'actions visant à favoriser le développement des idées retenues. Il s'agit de ce que nous appelons les composantes structurantes.

Dans l'approche de prestation, la préparation repose plutôt sur la recherche de tendances. L'idéation est alors plutôt de nature inductive-abductive. Et comme le but n'est pas de retenir les projets faisant consensus, mais plutôt ceux présentant le meilleur potentiel, l'évaluation est généralement réalisée à l'interne. Finalement, le suivi consiste essentiellement à réaliser un répertoire d'opportunités, lequel est diffusé auprès des entrepreneurs potentiels. Nous qualifions ces différentes composantes d'intuitives. Le tableau 26 reprend le détail des deux grands types de structure.

Tableau 26  
Caractéristiques des étapes des démarches selon l'approche adoptée

|                    | <b>STRUCTURANTE</b>         | <b>INTUITIVE</b>          |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------|
| <b>PRÉPARATION</b> | Diagnostic                  | Tendances                 |
| <b>IDÉATION</b>    | Induction-Déduction         | Induction-Abduction       |
| <b>ÉVALUATION</b>  | Adhésion de la collectivité | Pertinence et faisabilité |
| <b>SUIVI</b>       | Plan d'action               | Répertoire                |

Comme nous venons de le présenter, certains éléments de la structure, surtout en ce qui a trait à la cohérence entre les étapes, l'approche et les objectifs semblent importants pour assurer un bon fonctionnement. Toutefois, nous l'avons mentionné, les facteurs liés au contexte et aux composantes ne sont pas suffisants pour garantir l'efficacité des démarches collectives d'identification d'opportunités. Un dernier groupe de facteurs doit être pris en considération, cette fois-ci lié à la dimension humaine des démarches.

### 3.3 Les facteurs de succès liés à la dimension humaine

L'analyse des facteurs liés à la dimension humaine a permis de faire ressortir un élément majeur du fonctionnement et de l'efficacité des démarches, et ce, quelle que soit l'approche utilisée. Il s'agit de la mobilisation des différents groupes acteurs.

Dans les cas étudiés, nous avons déjà mentionné que les CHANTIER et TEMPÊTE sont les deux démarches où la mobilisation a été la mieux réussie. Cette mobilisation est au cœur du processus collectif d'identification d'opportunités. Elle

permet d'une part d'assurer le fonctionnement de l'idéation, et d'autre part de maximiser les gains liés au climat. Et comme les démarches poursuivent toutes plus ou moins explicitement un objectif complémentaire d'adhésion, il importe de pouvoir susciter la participation et l'engagement d'un maximum de représentants du milieu.

Dans le cas CHANTIER, la mobilisation a été rendue possible grâce au rôle important joué par les leaders du milieu. En plus, de nombreux efforts pour motiver les gens ont été réalisés, entre autres par le biais d'événements et d'activités spéciales. Le CHANTIER est cependant assez différent des autres dans la mesure où le travail des groupes s'est échelonné sur plusieurs mois. Dans le cas TEMPÊTE, considérant la crédibilité de l'organisme initiateur et la culture en place dans le milieu, cette mobilisation a semblé presque naturelle. Dans le cas IDEE, bien que l'organisme et son nouveau directeur en place aient une bonne crédibilité, la mobilisation a été déficiente, en raison de la culture du milieu. Il en est de même dans le cas MONTS. Finalement, pour ce qui est du cas BOA, la mobilisation n'a pas été recherchée, ce qui a certainement nui à la démarche et en explique certainement les résultats plus faibles. Le tableau 27 reprend pour chacun des cas les caractéristiques de la mobilisation, des gains liés au climat et du bilan global.

Tableau 27  
Niveau de mobilisation, gains liés au climat et bilan global de chacune des démarches étudiées

|                               | <b>MONTS</b>      | <b>TEMPÊTE</b> | <b>CHANTIER</b> | <b>IDEE</b> | <b>BOA</b>        |
|-------------------------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------|-------------------|
| <b>Niveau de mobilisation</b> | Déficient         | Fort           | Fort            | Déficient   | Faible            |
| <b>Gains liés au climat</b>   | Faible            | Forts          | Forts           | Faibles     | Faibles           |
| <b>Bilan</b>                  | Résultats mitigés | Succès         | Mitigé          | Succès      | Résultats mitigés |



Il semble donc y avoir un lien important entre le niveau de mobilisation et d'une part les gains liés au climat et, d'autre part, le bilan global des démarches. Le niveau de mobilisation de la population a également été soulevé par les experts interrogés dans l'étude Delphi comme un facteur pouvant influencer le succès des démarches et leurs éventuels résultats.

### 3.4 Les facteurs de succès liés à l'évaluation des retombées

Dans l'étude des démarches, il est ressorti clairement que l'évaluation des résultats et des retombées était difficile et parfois ambiguë. Dans beaucoup de cas, les attentes de la population et des participants étaient très élevées, surtout quant aux retombées concrètes et tangibles telles que la création d'entreprise, la création d'emploi, etc. L'encadré 13 illustre la difficulté à évaluer les retombées des démarches.

#### Encadré 13

##### Illustrations de la difficulté à évaluer les retombées des démarches

*« C'est une belle mobilisation, il y a des choses qui ont vraiment changé; c'est difficile à mesurer par contre le changement de la mentalité entrepreneuriale. (Extrait de CHANTIER-v9)*

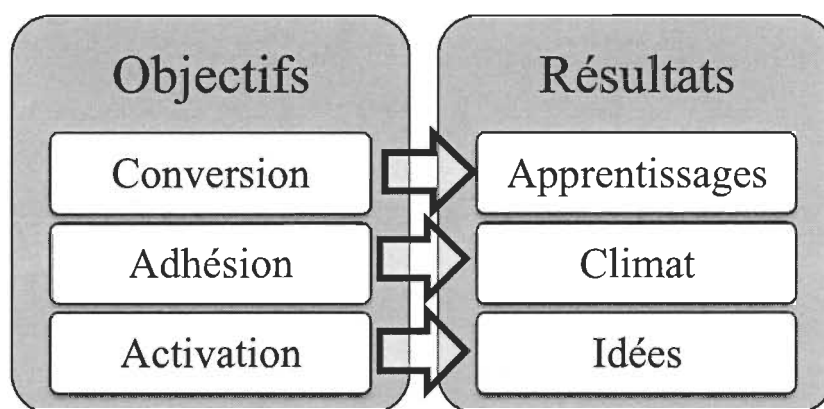
*« On n'a pas eu de résultats tangibles. » (extrait de MONTS-V4)*

*« Mais c'est sûr que c'est difficile, ceux qui suivent le hockey donnent souvent l'exemple : on ne peut pas parler d'un échange avant quelques années, pour pouvoir dire finalement s'il a eu des répercussions positives... » (Extrait de CHANTIER-V1)*

*« C'est sûr que si on s'attarde au nombre d'employés et au nombre d'entreprises, on n'a pas créé 1000 emplois, mais si on a allumé la lumière de 1000 personnes, ben c'est correct. » (Extrait de TEMPÊTE-V4)*

Cependant, les objectifs premiers des démarches n'étaient pas toujours l'activation, i.e. la création de nouvelles entreprises ou la création d'emplois; beaucoup poursuivaient d'abord et avant tout des objectifs de conversion et d'adhésion. Or ces derniers objectifs ne s'évaluent pas avec les mêmes indicateurs. La figure 31 met en relation les trois catégories d'objectifs et les trois catégories de résultats observés permettant d'en évaluer l'atteinte.

Figure 31  
Trois catégories d'objectifs poursuivis et les catégories de résultats y étant associés



Pour mieux juger de l'efficacité des démarches, il importe de se reporter aux objectifs poursuivis. Par ailleurs, les idées générées dans les démarches sont orientées par le contexte dans lequel elles sont mises en place. Si la culture entrepreneuriale est faible et que les conditions de base au développement entrepreneurial ne sont pas présentes, il est normal que les idées générées soient davantage liées au « soutien au développement ». Au contraire, dans un milieu où la culture entrepreneuriale est plus forte, il est également logique de voir émerger des idées d'entreprises et de nouvelles activités. Par ailleurs, les objectifs des démarches étant généralement en lien avec le contexte, on constate une cohérence entre les objectifs poursuivis, les idées générées et les gains découlant des démarches, comme le montre le tableau 28.

Tableau 28  
Objectifs et gains de chacune des démarches

|                           | <b>MONTS</b>                | <b>TEMPÊTE</b>         | <b>CHANTIER</b>        | <b>IDÉE</b>                  | <b>BOA</b>                  |
|---------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| <b>Objectifs</b>          | Conversion<br>Adhésion      | Activation<br>Adhésion | Conversion<br>Adhésion | Adhésion<br>Activation       | Conversion<br>Activation    |
| <b>Idées<br/>générées</b> | SD                          | EI                     | EI                     | SD-ESC                       | EI                          |
| <b>Résultats</b>          | Apprentissage<br>individuel | Idées<br>Climat        | Climat                 | Apprentissages<br>collectifs | Apprentissage<br>individuel |

Nous venons de présenter les facteurs à considérer pour s'assurer du bon fonctionnement et de l'efficacité des démarches collectives d'identification d'opportunités. Déjà, les résultats présentés offrent des apprentissages importants liés à la mise en place de telles pratiques. Dans la prochaine section, nous reprenons les résultats et allons encore plus loin dans la synthèse et la modélisation, de façon à les rendre plus accessibles aux acteurs du milieu.

#### 4. DES REPÈRES POUR L'ACTION

Nous avons jusqu'à présent fait état de nombreux résultats d'analyse fournissant une meilleure compréhension du fonctionnement des démarches collectives d'identification d'opportunités et permettant de dégager des facteurs assurant leur meilleure efficacité et maximisant leurs retombées. Dans cette dernière section des résultats, nous mettons l'accent sur des repères de façon à orienter l'action des acteurs terrain souhaitant mettre en place de telles démarches. Dans un premier temps, nous revenons sur certains problèmes observés dans les cas de démarches étudiées, pour lesquels nous proposons des solutions. Dans un deuxième temps, nous complétons le chapitre de présentation des résultats en intégrant les éléments de

l'analyse par théorisation enracinée et en proposant une modélisation des démarches collectives d'opportunités.

#### 4.1 Démarche collective d'identification d'opportunités : problèmes et solutions

L'analyse des cinq cas a fait ressortir un certain nombre de problèmes rencontrés lors d'un exercice collectif d'identification d'opportunités. Les tableaux 29, 30, 31 et 32 présentent les différents problèmes rencontrés associés à des phases spécifiques de la démarche générale. La liste de ces problèmes est issue de l'ensemble des cinq cas. Certains de ces problèmes sont ressortis dans plusieurs démarches alors que d'autres sont plus spécifiques à un cas. De plus, l'analyse a permis de constater que dans certains cas, des actions avaient permis d'éviter certaines situations problématiques. Ainsi, dans la colonne solutions envisageables, nous avons détaillé la façon dont le problème a pu être évité ou contourné. De plus, en *italique* sont indiquées des solutions n'ayant pas été mises de l'avant dans les cas, mais évoquées dans le cadre des entretiens et soulevées par les experts lors de l'étude Delphi.

Le tableau 29 présente les problèmes répertoriés en lien avec la phase de structuration. Deux défis majeurs ressortent : un premier relatif aux ressources financières et humaines, et un deuxième relatif à l'attitude de la collectivité et des différents groupes d'acteurs.

Tableau 29  
Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase de structuration

| PROBLÈMES RENCONTRÉS   | SOLUTIONS ENVISAGEABLES  |
|--|--|
| Manque de ressources   | ✓ Recherche de subventions et de commanditaires  |
| Respect d'un échéancier  | ✓ Embauche de ressources dédiées au projet   |
| Lourdeur de la tâche pour les ressources internes                  | ✓ Choix d'une démarche allégée et simplifiée<br>✓ Création d'un comité de pilotage avec gens du milieu |
| Scepticisme face à la démarche                                     | ✓ Efforts de communication et de persuasion par l'utilisation de leaders                               |
| Le sentiment d'urgence d'agir n'est pas présent dans la population | ✓ <i>Évaluation de la pertinence de la démarche en fonction du contexte régional</i>                   |

Les ressources matérielles et financières ont représenté dans certains cas un défi, voire un frein important. Il est vrai que pour assurer la portée de ce type de pratique, il faut pouvoir y investir les ressources nécessaires. Dans les cas à succès, on constate une importante contribution de partenaires et de commanditaires. Déjà la mobilisation du milieu pour l'appui financier, matériel et humain dans la mise en place de l'exercice semble assurer un minimum d'efficacité. De plus, en affectant une ressource spécifique à l'organisation de la démarche, il est plus facile d'assurer le respect des échéanciers. Lors de la phase de structuration, certains défis relèvent de l'attitude des gens et de la culture locale, en raison du manque de motivation de la population (qui ne perçoit pas l'urgence d'agir) et le scepticisme face à la démarche entreprise. Pour éviter ces situations, il semble nécessaire de prendre en considération le contexte et la culture régionale dans le choix de l'approche et de convaincre des leaders très tôt dans le processus afin de profiter de leur effet d'attraction et leur crédibilité pour mobiliser les différents groupes d'acteurs autour du projet, en leur faisant jouer un rôle mobilisateur.

C'est dans la phase d'idéation que le nombre de problèmes répertoriés est le plus important. Ces derniers sont présentés au tableau 30. Ils touchent différentes facettes. D'abord, dans un certain nombre de démarches nous avons observé de difficultés sur le plan logistique. Pour contrer ce problème, certains cas ont fait en sorte que les rencontres aient eu lieu sur les heures de déjeuner, avant le début de la journée de travail des participants. Dans le cas d'un processus continu (par exemple CHANTIER), il est possible de fonctionner avec un certain roulement de participants, sachant qu'il est difficile de trouver des moments communs de disponibilités. On peut par exemple avoir une liste d'une quinzaine de participants actifs, desquels entre 8 et 10 prennent part à chaque rencontre. Quant à la composition des groupes, il semble plus efficace de laisser cette tâche aux gens responsables de l'opérationnalisation de la démarche, pour s'assurer de sortir des réseaux habituels des participants. Pour contrer les difficultés de recrutement, le rôle de mobilisation des leaders semble des plus importants. Dans le cas contraire, devant un trop grand nombre de participants, il serait préférable de scinder le groupe pour assurer une meilleure efficacité.

Tableau 30  
Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase d'idéation

| PROBLÈMES RENCONTRÉS  | SOLUTIONS ENVISAGEABLES   |
|---|---|
| Difficulté à réunir les participants  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rencontre au déjeuner</li> <li>✓ Roulement de participants</li> <li>✓ Simplicité dans la démarche</li> </ul>   |
| Manque de représentativité dans les groupes (secteurs, jeunes, etc.)        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Composition des groupes assurée par l'organisateur pour éviter des participants de même réseau.</li> </ul>   |
| Manque de participants  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Utilisation de leaders pour effet d'entraînement et de persuasion</li> </ul>   |
| Taille des tables trop grande   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Création de tables supplémentaires</li> </ul>  |
| Participation inégale des participants dans les échanges (tours de paroles) | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Animation professionnelle</i></li> </ul>  |
| Manque de créativité  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Animation professionnelle</i></li> <li>✓ <i>Utilisation diversifiée de techniques de créativité</i></li> <li>✓ <i>Assurer une grande variété de participants</i></li> <li>✓ <i>Réaliser plus d'une rencontre</i></li> </ul> |
| Manque d'idées de 2 <sup>e</sup> et 3 <sup>e</sup> transformation           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Animation professionnelle</i></li> <li>✓ <i>Utilisation diversifiée de techniques de créativité</i></li> <li>✓ <i>Assurer une grande variété de participants</i></li> <li>✓ <i>Réaliser plus d'une rencontre</i></li> </ul> |

Une part importante des problèmes vécus lors de cette phase sont liés à la créativité et au manque d'idées. On constate par ailleurs que peu de cas de démarches ont réellement réussi à contrer ces difficultés. Ce sont donc les propositions des experts consultés dans l'étude Delphi qui peuvent nous éclairer sur les façons de maximiser le potentiel créatif du groupe. Par exemple, les experts suggèrent de faire appel à un animateur expérimenté pour assurer une meilleure répartition des tours de paroles et de maximiser l'utilisation des capacités créatives du groupe. Dans le même ordre d'idées, l'utilisation de techniques de créativité diversifiées et la grande variété des participants pourraient favoriser l'émergence d'idées plus nombreuses et plus innovantes. Ce sont là des éléments de base en créativité de groupe qui n'ont

cependant pas été appliqués dans les différents cas de démarches étudiés. Pour assurer une ambiance conviviale et un maximum de mobilisation, les organisateurs ont semblé favoriser l'utilisation de personnes du milieu pour animer les rencontres, et conserver un maximum de simplicité dans le fonctionnement des séances. Même si leurs intentions étaient bonnes, il semble qu'une plus grande formalisation des séances de travail permette de meilleurs résultats, du moins de l'avis des experts consultés.

En ce qui a trait aux problèmes rencontrés dans la phase d'évaluation, ils sont généralement liés aux aspects de validité et d'efficacité (voir tableau 31). Il ressort des cas et de l'avis des experts qu'une clarification des objectifs et la mise en place d'un principe de " cession de droits " peuvent permettre de contrer les réactions des participants à l'égard du choix des idées. En effet, dans le cas TEMPÊTE par exemple, les gens participant à l'idéation, s'il ne souhaitait pas devenir porteur des idées, devaient s'engager à " céder les droits " de leurs idées à l'organisme en charge de la démarche. Par ailleurs, l'utilisation d'un classement efficace des idées reposant sur l'avis d'experts devraient d'augmenter la validité du processus. Encore une fois, comme dans la phase d'idéation, il semble qu'une formalisation plus grande de l'évaluation, par un encadrement plus grand du déroulement et des critères de priorisation permette d'en augmenter la validité et l'efficacité.



Tableau 31  
Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase d'évaluation

| PROBLÈMES RENCONTRÉS  | SOLUTIONS ENVISAGEABLES  |
|---|--|
| Intérêt personnel   | ✓ Clarification des objectifs; signature d'une entente pour les droits sur l'idée              |
| Écart entre les choix collectifs et ceux de l'initiateur      | ✓ <i>Classement efficace des idées</i>   |
| Validité : comment s'assurer que l'évaluation est bien faite? | ✓ Évaluation des idées par le biais d'avis d'experts<br>✓ <i>Classement efficace des idées</i> |
| Amertume des gens dont les idées ne sont pas retenues         | ✓ Clarification des objectifs dès le départ  |

La phase de suivi présente elle aussi un certains nombres de défis, comme le montre le tableau 32. D'abord et avant tout, il semble parfois difficile, dans une approche de type intervention, d'intégrer la réalisation du plan d'action aux activités quotidiennes des personnes/organismes responsables. Dans ces cas, certains ont fait appel à des partenaires et ont ciblé des promoteurs (individuels ou organisationnels) pour les aider dans l'avancement des projets. Un autre gros enjeu du suivi est la difficulté à trouver des promoteurs pour développer les idées et les opportunités. Les démarches ayant le mieux réussi cette étape ont procédé à une recherche systématique de promoteurs par l'intermédiaire des réseaux des participants. Il est également parfois utile de penser au développement de projets sous forme collective, faisant appel à des individus ou des organismes porteurs. Les experts de l'étude Delphi ont par ailleurs soulevé la nécessité de mettre beaucoup d'effort dans la diffusion des opportunités, non seulement au niveau local, mais à également à l'extérieur de la région. Certains cas ont été confrontés à l'échec de certains projets pour des raisons politiques ou encore de timing. C'est pourquoi il est préférable de procéder à une sélection proactive des idées et d'assurer un suivi rapidement. Par ailleurs, pour se donner les meilleures chances, il importe d'obtenir des appuis politiques dès la phase de structuration, et d'intégrer dans le processus d'évaluation des représentants du milieu du financement. Dans le cas de démarches qui ne sont pas initiés par des organismes existants (ex : CHANTIER) il a semblé nécessaire dans la phase de suivi,

de transférer ce mandat aux organismes existants, de façon à éviter un dédoublement des mandants, provoquant des réactions négatives dans le milieu. Finalement, pour assurer le maximum de retombées tangibles et concrètes, certains cas ont favorisé les projets avec promoteurs et les projets collectifs. Et de façon à faire prendre conscience des retombées, même intangibles, aux membres de la collectivité, les experts sont d'avis qu'il est nécessaire de réaliser un post-mortem sur l'exercice en impliquant les participants.

Tableau 32  
Problèmes rencontrés et solutions envisagées dans la phase de suivi

| PROBLÈMES RENCONTRÉS  | SOLUTIONS ENVISAGEABLES  |
|---|--|
| Confidentialité des projets   | ✓ Entente de confidentialité et d'exclusivité  |
| Manque de ressources - difficulté à intégrer le suivi dans les activités quotidiennes | ✓ <i>Cibler des partenaires pour assurer certaines actions de suivi</i>  |
| Manque de promoteurs pour exploiter les idées   | ✓ Recherche systématique de promoteurs via les réseaux existants<br>✓ Projets collectifs<br>✓ <i>Communiquer les idées auprès des porteurs potentiels (y compris à l'extérieur de la région)</i> |
| Crainte des gens d'affaires existants de voir de la concurrence s'implanter           | ✓ Présenter d'abord les opportunités aux entreprises existantes.   |
| Dimension politique importante dans la mise en place des idées                        | ✓ Assurer un appui politique dès le départ   |
| Dédoublement avec les tâches des autres organismes                                    | ✓ Transfert aux organismes existants et compétents   |
| Fenêtre d'opportunité manquée   | ✓ Proactivité dans le suivi<br>✓ Sélection proactive des idées   |
| Manque d'appui des projets par les organismes de financement                          | ✓ Inclure des représentants du financement dans l'évaluation des idées   |
| Difficulté à obtenir des résultats concrets   | ✓ Favoriser les projets avec promoteur<br>✓ Favoriser les projets réalisables à court terme  |
| Difficulté à évaluer les résultats (souvent intangibles)                              | ✓ Réaliser un post-mortem collectif  |

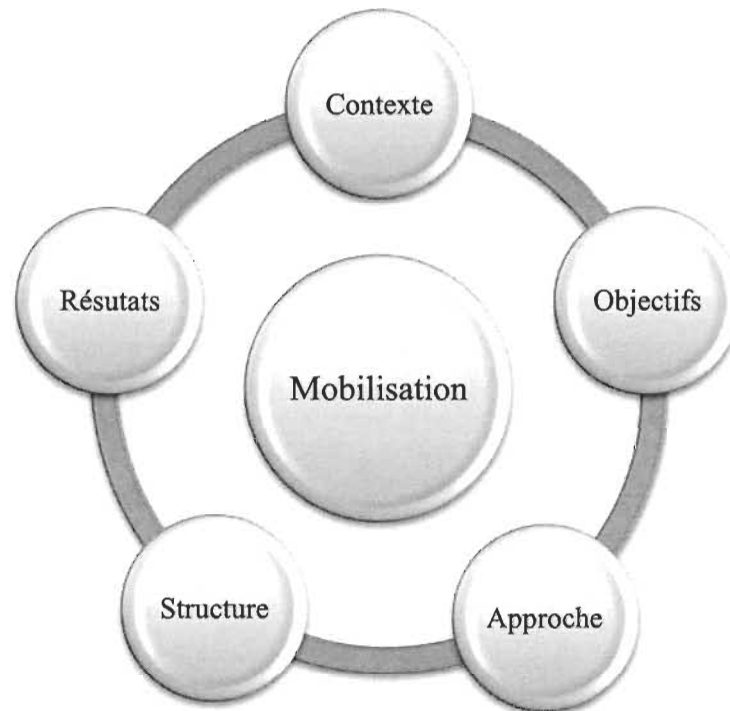
Maintenant que nous avons présenté les problèmes répertoriés dans l'ensemble des cas et ce, pour différentes phases des démarches, nous complétons ce chapitre de résultats par une modélisation des démarches et de leurs composantes.

#### **4.2 Modélisation des démarches collectives d'identification d'opportunités : deux grandes approches**

Les observations terrain nous ont amené à constater que les démarches collectives d'identification d'opportunités peuvent être envisagées de différentes façons. Notre analyse, bien qu'elle n'ait pas permis de dégager un seul modèle de démarche, a fait ressortir un ensemble d'éléments clés et d'interrelations dont il faut prendre considération. Ces derniers sont illustrés à la figure 32.

Figure 32

Modélisation des composantes clés des démarches collectives d'identification d'opportunités.



Globalement, dans une démarche collective d'identification d'opportunités efficace, on doit retrouver un arrimage entre le contexte, les objectifs poursuivis, l'approche, les composantes et les résultats. De plus, tel qu'illustré, pour pouvoir fonctionner et générer des résultats, cet arrimage doit s'appuyer sur la mobilisation.

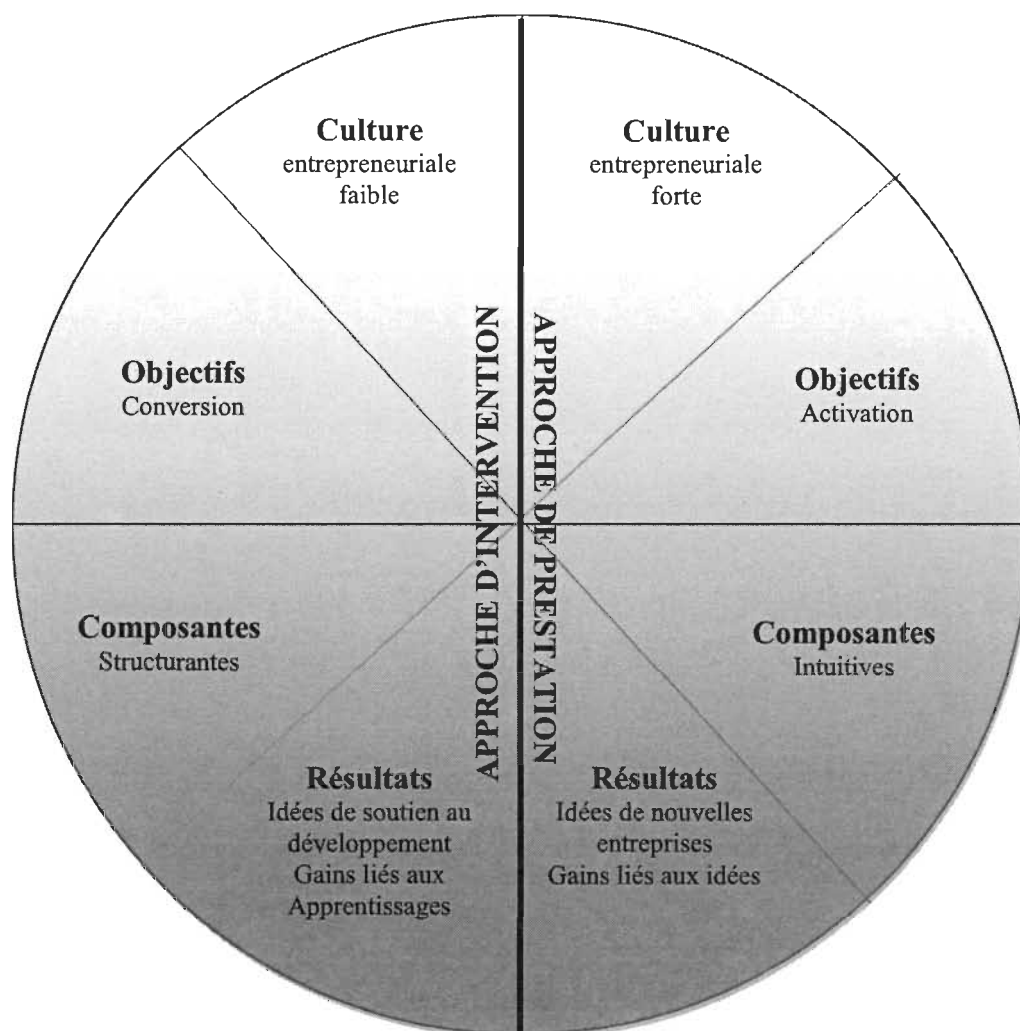
De façon plus concrète, pour orienter l'action des acteurs du milieu, dans leur volonté d'entreprendre une démarche collective d'identification d'opportunités et d'en retirer le maximum de bénéfices et de retombées, nous avons intégré les différents éléments présentés précédemment et illustré deux grands types d'approche dégagés de nos analyses, soit l'approche d'intervention et l'approche de prestation. Elles sont présentées à la figure 33. Outre ces deux démarches, certaines approches

observées (CHANTIER) constituent une combinaison de ces deux types. Cependant, malgré la présence d'une forte mobilisation autour de la démarche, le manque de cohérence dans l'approche globale a semblé, au final, diminuer l'efficacité et les retombées.

Ainsi, une première approche dite d'intervention serait plus appropriée dans un milieu dont la culture entrepreneuriale est faible. Les objectifs poursuivis doivent alors être davantage orientés sur la conversion. Pour les atteindre, une structure pragmatique serait plus appropriée. En effet, ce type de structure permettrait de générer davantage d'idées de soutien au développement et de gains liés aux apprentissages.

À l'opposé, une approche de prestation, serait envisageable dans un milieu où la culture entrepreneuriale est forte. Ce type d'approche est efficace lorsque les objectifs sont davantage orientés sur l'activation de projets. Dans ce cas, il semble que la structure intuitive soit efficace, générant davantage de gains liés aux idées, particulièrement des opportunités de création de nouvelles entreprises.

Figure 33  
Deux grandes approches d'identification collective d'opportunités



Nous venons de compléter le chapitre IV, lequel avait pour but de présenter l'ensemble des résultats. Nous avons amorcé le chapitre par une présentation détaillée des cas étudiés. Par la suite, un portrait des démarches a permis d'approfondir les différentes composantes. Dans une troisième section, nous avons mis l'accent sur les facteurs de succès des démarches. Finalement, la quatrième et dernière section a présenté des pistes d'action, des éléments de solutions pour résoudre les problèmes

observés dans les différents cas et une modélisation globale de deux types de démarche d'identification d'opportunités. Nous en sommes maintenant au dernier chapitre, consacré à la discussion des résultats et de leur portée et à la mise en lumière des forces et limites de la recherche.

## CINQUIÈME CHAPITRE

### DISCUSSION

Ce dernier chapitre se veut une discussion sur l'état de notre contribution, ainsi que l'ouverture et les perspectives qu'elle laisse entrevoir. Nous souhaitons d'abord confronter nos résultats aux différents travaux. Nous pourrions constater que dans plusieurs cas, les résultats viennent s'inscrire en continuité avec certains travaux. Nous verrons que le processus exploré dans la recherche appuie la dimension créative de l'identification d'opportunités, du moins dans une perspective collective. Par ailleurs, les caractéristiques de la structure des démarches étudiées viennent appuyer la thèse selon laquelle l'identification d'opportunités peut prendre différentes formes et mener selon les cas à des opportunités de différentes natures. Par ailleurs, une partie des résultats ayant montré un arrimage nécessaire entre le contexte local et le choix de l'approche, nous ferons des parallèles avec le développement local et la culture entrepreneuriale. Une fois les éléments de discussion approfondis, nous reviendrons plus en détails sur les apports scientifiques et managériaux qu'offrent les résultats de cette recherche. Et puisque notre projet de recherche, malgré toute la rigueur que nous y avons mise, présente des limites, nous nous y attarderons également. Nous concluons finalement sur les perspectives de recherche que la thèse laisse entrevoir.

#### 1. L'IDENTIFICATION COLLECTIVE D'OPPORTUNITÉS : UN PROCESSUS CRÉATIF

Nous avons abordé l'exploration des différents cas de démarches en essayant, autant que possible, de laisser de côté les *a priori*. La démarche de théorisation enracinée a permis de dégager une structure commune composée de cinq



étapes : la structuration, la préparation, l'idéation, l'évaluation et le suivi. Or, ces étapes permettent un parallèle avec le modèle de Hills *et al.* (1999) que nous avons présenté dans la section 2.2.3 du deuxième chapitre. Le modèle de Hills *et al.* (1999) compte cinq (5) phases - la préparation, l'incubation, l'*insight*, l'évaluation et l'élaboration – la dernière relevant davantage de la réalisation du plan d'affaires, une phase qui n'est pas directement concernée dans le contexte de cette recherche. Or, dans notre modèle, outre la phase de structuration qui se rapporte à la planification et au pilotage de la démarche en tant que telle, les quatre autres phases permettent de faire des parallèles.

Au niveau individuel, la phase de préparation réfère au bagage initial de l'individu, aux apprentissages qu'il a réalisés, aux expériences qu'il a vécues, bref à son capital humain. Dans le modèle émergent que nous proposons, cette phase concerne la recherche d'informations pertinentes dans le but d'alimenter l'idéation. Dans les différents cas, il s'agissait par exemple de l'élaboration d'un diagnostic stratégique ou d'orientations stratégiques, ou encore de l'inventaire des tendances.

La deuxième phase, celle de l'*insight*, correspond, dans le modèle de Hills *et al.* (1999), au moment précis où l'opportunité est reconnue. Selon le modèle, cette étape, peut se vivre de trois façons. L'opportunité peut survenir comme un " eurêka ", elle peut aussi être le fruit de la résolution d'un problème ou encore résulter de l'interaction avec un réseau social. Dans le cadre d'un processus collectif d'identification d'opportunités, cette étape correspond à ce que nous avons appelé l'idéation. Essentiellement, l'idéation est une activité cognitive qui repose sur deux processus principaux : l'accès à l'information et le traitement de l'information (Nagasundaram et Dennis, 1993) et parce qu'elle est favorisée par la diversité des stimuli, l'idéation est souvent réalisée en groupe (Paulus, 2000), comme dans le cas nous concernant.

Hills *et al.*, 1999 identifient aussi une phase d'incubation, qui réfère au moment où un individu cogite relativement à une idée ou un problème de façon plus ou moins consciente. L'étude de cas n'a pas permis de faire émerger formellement cette étape d'incubation. Cependant, l'incubation peut se traduire comme la période écoulée entre deux séances d'idéation en groupe. Une fois une première séance d'idéation terminée, les individus peuvent, chacun de leur côté, continuer à songer ou à réfléchir plus ou moins consciemment aux idées qui ont circulé. Différents travaux tendent à montrer que ces périodes permettent de stimuler l'efficacité des périodes d'idéation ultérieures (Carrier, 2008; Paulus et Yang, 2000).

Par la suite vient l'évaluation, qui, bien qu'elle soit parfois vue comme une phase distincte de l'identification (Shane et Venkataraman, 2000) est partie intégrante des démarches que nous avons étudiées. D'autres modèles intègrent d'ailleurs cette étape dans le processus d'identification d'opportunités (Herron et Sapienza, 1992). Les idées, pour atteindre le statut d'opportunités, doivent en effet être évaluées. Nos résultats montrent bien que cette phase est une étape à part entière des démarches. D'ailleurs, dans l'étude Delphi, les experts ont fait ressortir l'importance de l'évaluation pour maximiser les retombées éventuelles de l'identification collective d'opportunités.

La phase d'élaboration, soit la dernière phase du modèle de Hills *et al.* (1999), concerne la mise en place des projets et l'exploitation des opportunités. Pour les auteurs, il s'agit de la phase associée à la réalisation du plan d'affaires. L'élaboration s'inscrit à la suite de l'identification d'opportunités, qu'elle soit individuelle ou collective. Bien qu'à proprement parler cette étape ne concerne pas l'identification d'opportunités, on la retrouve dans la phase de suivi de notre modèle. Comme nous l'avons mentionné, certaines démarches ont adopté des plans d'actions pour assurer le développement des idées. Dans ces cas de démarches de type

" intervention ", la phase de suivi s'apparente à la phase d'élaboration du modèle de Hills *et al.* (1999). Dans les démarches de type " prestation ", l'élaboration des projets ne fait pas partie de la démarche; elle est alors plutôt liée aux actions prises éventuellement par des entrepreneurs qui, ayant consulté le répertoire d'opportunités, souhaiteront en exploiter une. Dans ces cas, l'élaboration, relève de l'individu (ou le groupe) qui choisit d'approfondir une des opportunités identifiées collectivement.

Comme nous venons de le présenter, les composantes structurelles du processus collectif d'identification d'opportunités que nous avons dégagées s'apparentent au modèle de Hills *et al.* (1999). C'est donc dire que l'identification d'opportunités dans une perspective collective peut être perçu comme un processus de créativité. D'ailleurs, les résultats ont également fait ressortir l'influence de plusieurs facteurs associés au fonctionnement de groupe de créativité.

Nous avons par exemple constaté que l'attitude du milieu et le niveau de culture entrepreneuriale avaient un impact sur le type d'approche pouvant efficacement être mise en place dans un milieu. Au même titre que la culture organisationnelle est généralement reconnue pour avoir un impact sur la créativité organisationnelle, il semble que la culture du milieu peut possiblement influencer l'efficacité des pratiques d'identification collective d'opportunités. Un milieu stimulant et ouvert, qui encourage l'innovation et le partage d'idées est nettement favorable à l'émergence d'idées nouvelles (Madjar, 2005). Le contexte social, notamment la norme sociale en matière de créativité (i.e. ce qui est considéré comme étant créatif) et le support provenant du milieu lorsqu'il est temps d'implanter l'idée nouvelle sont en effet susceptibles d'influencer la motivation et l'attention des individus dans ce genre de démarches (Brown, Tumeo et Paulus, 1998; Csikszentmihalyi, 1988). Or, dans notre analyse, nous avons constaté que les milieux

où la culture entrepreneuriale était plus développée et où la population présentait une attitude positive et ouverte face à la démarche obtenaient de meilleures retombées.

De plus, selon West (2002), le fait de connaître clairement les objectifs à atteindre aurait un impact positif sur la performance du groupe. Les participants sont alors plus à même d'orienter leurs efforts de créativité dans la direction voulue, en réponse au problème identifié. Il est important de déterminer des objectifs clairs en spécifiant ce qui aux membres du groupe ce qui leur est demandé. Nous avons d'ailleurs constaté que certains participants ont perdu de la motivation et ont diminué leur implication lorsqu'ils ne sentaient pas l'utilité de leur contribution. Ce problème a été soulevé dans la section 4.1 du chapitre des résultats et il semble que la solution appropriée soit la clarification des objectifs de départ. Par ailleurs, dans les démarches étudiées, nous avons fait ressortir trois catégories d'objectifs, lesquels sont susceptibles de générer des retombées de différentes natures. Bien que plusieurs objectifs aient été répertoriés, les attentes de résultats sont généralement de l'ordre de la création d'entreprises et d'emplois. Les autres catégories de résultats sont moins valorisées, notamment par les gens d'affaires et la population locale. En clarifiant les objectifs de départ, il pourrait alors être plus facile de faire une évaluation des retombées.

On reconnaît généralement que les idées produites dans le cadre de l'idéation sont influencées par la technique de créativité utilisée (Garfield, Taylor, Dennis et Satzinger, 2001). Plusieurs méthodes ont été développées pour stimuler l'idéation en groupe. Bien que Coates, Cook et Robinson (1996) en répertorient plusieurs, la plus utilisée en contexte organisationnel demeure le brainstorming. Il en a été de même dans les cinq cas de démarches étudiées. Plusieurs études ont cependant montré qu'elle n'était pas la plus créative (McFadzean, 1998). Pour McFadzean (1998) la technique utilisée doit être sélectionnée selon le type de groupe, en fonction de

l'expérience qu'ont les participants et l'animateur de ce genre de séance d'idéation. De plus, il semble que l'adéquation entre la tâche et la technique utilisée soit importante (McGlynn, McGurk, Efflead, Johll et Harding, 2004). Bien que les techniques utilisées n'aient pas été très diversifiées dans les démarches étudiées, les experts sondés dans notre étude Delphi ont fait ressortir l'importance de bien sélectionner la technique et surtout d'utiliser des techniques variées pour maximiser le nombre et la qualité des idées.

La plupart des techniques présentées ne présupposent pas la présence d'un animateur-formateur, communément appelé *facilitator*. Cependant, différents travaux ont montré que la présence d'une personne ressource permettait une augmentation de la performance. La présence d'un animateur-formateur chevronné permet une meilleure discipline quant aux procédures à suivre (le brainstorming par exemple), favorise le développement d'une mémoire organisationnelle, garde l'équipe dans la bonne direction et évite la tendance à la baisse pouvant survenir en cours de route. (Thompson, 2003). Les animateurs-formateurs peuvent arriver à contrer certaines pertes de productivité qui sont en général attribuées aux techniques de groupe (Offner Kramer et Winter, 1996; Oxley, Dzindolet et Paulus, 1996). Ils peuvent à la fois offrir un support au niveau de la structure et au niveau de la motivation (Kramer Fleming et Mannis, 2001). Parmi les cas de démarche étudiés, aucun n'a fait appel à un animateur " expert ". Les responsables de l'animation étaient souvent des gens du milieu, affichant un fort leadership et une bonne connaissance de leur secteur, mais aucune expertise en créativité. Comme les techniques de créativité utilisées étaient simplifiées (brainstorming plus ou moins formel), le recrutement d'un expert en la matière n'a pas semblé nécessaire. Toutefois, suivant l'avis des experts d'utiliser des techniques plus variées, il sera dès lors probablement pertinent de faire appel à une telle ressource, considérant les bénéfices y étant rattachés (Kramer *et al.*, 2001; Offner *et al.*, 1996; Oxley *et al.*, 1996).

Il va de soi que dans un processus de créativité impliquant un groupe, la composition de ce dernier joue un rôle prépondérant. Malgré la simplicité des techniques utilisées et l'absence d'animateur chevronné, certaines démarches ont porté une attention à la composition des groupes, en assurant une grande variété des participants. Plusieurs expérimentations ont tenté de démontrer les effets de la diversité sur l'efficacité du groupe. Des études comme celle de Bantel et Jackson (1989) et de Thornburg (1991) ont montré que la l'hétérogénéité favorisait la créativité et l'innovation. Cohen et Bailey (1997) font un retour sur les différentes dimensions relatives au travail en groupe et soulèvent quelques formes de diversité pouvant avoir un impact sur la dynamique de groupe : diversité des compétences, diversité des expériences, diversité dans la provenance professionnelle, diversité de l'âge, diversité de niveau d'éducation. Les groupes composés d'individus présentant des différences dans leurs expériences professionnelles, connaissances, habiletés et compétences, seraient plus innovants que ceux dont les membres sont similaires parce qu'elles permettent d'aborder le problème avec plusieurs perspectives (Paulus, 2000). De manière générale, dans les cas étudiés, une grande étendue du réseau de contacts, un fort niveau d'implication et d'engagement, une grande expérience et connaissance du domaine, des habiletés créatives et une bonne dose de leadership ont constitué des caractéristiques recherchées chez l'ensemble des participants. Toutefois, pour certaines caractéristiques répertoriées dans l'analyse des cas, c'est plutôt sur la diversité que les organisateurs ont misé. Dans les cas étudiés, une diversité dans l'âge, la provenance (domaine et fonctions) a été visée.

Ainsi, l'identification collective d'opportunités, telle que nous l'avons explorée, peut se comprendre comme un processus créatif à plusieurs égards. Au niveau de sa structure, les phases observées se rapprochent des étapes du processus créatif. Par ailleurs, bon nombre de facteurs d'influence émergeant de notre analyse se rapportent au fonctionnement des groupes de créativité.

## 2. L'IDENTIFICATION COLLECTIVE D'OPPORTUNITÉS : UN PROCESSUS AUX NATURES MULTIPLES

Les résultats de notre projet ont permis de mettre en évidence deux grandes catégories de composantes de démarche visant à identifier collectivement des opportunités. Les composantes de la première catégorie, que nous avons qualifiée de structurantes, repose sur des informations " explicites " relativement aux ressources du milieu et au marché. Dans ce type de démarche, par un processus déductif-inductif, les informations sont combinées pour dégager des opportunités. La deuxième catégorie de composantes, celles-là qualifiées d'intuitives, repose davantage sur les tendances, sur des informations " implicites " liées à l'expérience des participants. Par des interactions, les intuitions sont approfondies et formulées en opportunités.

D'autres travaux sur l'identification d'opportunités parlent d'une pluralité de mécanismes (Chandler *et al.*, 2003; Shane, 2003; Yu, 1998; Sarasvathy, Dew, Velamuri et Venkataraman, 2003; Vaghely et Julien, 2008). Pour Shane (2003), il existe différentes formes d'opportunités impliquant des mécanismes d'identification et des modes d'exploitation différents. Par exemple, Yu (1998) associe les opportunités ordinaires à un mécanisme de découverte et les opportunités extraordinaires à l'exploration, un mécanisme nécessitant davantage d'effort. Sarasvathy *et al.* (2003) distinguent quant à eux trois visions de l'opportunité, auxquelles ils rattachent des modes de reconnaissance différents. La première associe la reconnaissance d'opportunités à un processus de déduction qui consiste à reconnaître la possibilité d'arrimer des ressources existantes à une demande existante. Une deuxième vision associe la découverte d'opportunités à un processus d'induction qui mène à la découverte d'une demande ou d'une offre inexistante pouvant être combinée à une demande ou une offre existante. Finalement, une troisième vision associe la création d'opportunités à un processus d'abduction par lequel tant l'offre

que la demande doivent être créées, ces dernières nécessitant l'invention de nouveaux moyens. Dans le même sens, Ardichvili *et al.* (2003) montrent que le type d'opportunités influence le mécanisme nécessaire à son identification. Un peu comme pour Sarasvathy *et al.* (2003), selon l'existence initiale de l'offre et de la demande, l'identification d'opportunités nécessitera plus ou moins de développement. Par exemple, ce que les auteurs appellent la " formation d'entreprise " correspond à une opportunité pour laquelle un problème et une solution sont préalablement connus; le développement de l'opportunité n'implique alors que la capacité de faire le lien entre des ressources connues et des besoins connus pour former une entreprise. À l'extrémité se trouve le " rêve ", pour lequel ni le problème ni la solution ne sont connus. Contrairement à la " formation d'entreprise " qui ne nécessitait que la mise en relation de deux éléments connus, le " rêve " nécessite un effort de développement beaucoup plus grand : il faut à la fois créer le produit/service et la demande. Ardichvili *et al.* (2003) y associent dans les travaux des artistes et des inventeurs. Plus récemment, une étude de Vaghely et Julien (2010) a mis en lumière l'utilisation de mécanismes multiples par les entrepreneurs. S'appuyant sur les différentes théories sur le traitement de l'information, les auteurs appuient, par leurs résultats, le fait qu'un entrepreneur peut à la fois découvrir et construire une opportunité. L'opportunité découverte repose davantage sur l'information explicite, archivée. L'opportunité construite, quant à elle, repose plutôt sur une information riche, plus tacite, et sur l'interprétation de l'environnement par les échanges sociaux.

Tout comme pour l'étude de l'identification d'opportunité dans une perspective individuelle, l'étude de ce processus dans une perspective collective nous amène également vers une pluralité de mécanismes, l'un intuitif, l'autre pragmatique. Il semble d'ailleurs que les milieux où la culture entrepreneuriale est plus forte soient plus à l'aise avec une structure intuitive, alors que dans les milieux où la culture est encore peu développée, une structure pragmatique soit plus adaptée. Par ailleurs, comme certains auteurs l'ont mentionné, ces structures ne semblent pas mener aux



mêmes opportunités. Nous l'avons vu, les opportunités recensées dans les différentes démarches ne mènent pas nécessairement à des activités entrepreneuriales traditionnelles, mais touchent aussi à l'économie sociale, au soutien au développement, etc. Il a été possible de relier le type d'opportunités non seulement au mécanisme, mais également au contexte. En effet, les opportunités identifiées collectivement, surtout dans une démarche d'intervention, seront ancrées dans les problématiques du milieu, auxquelles ne peut pas toujours répondre un entrepreneuriat traditionnel. Or, au moment d'amorcer notre projet de recherche, nous avons établi une définition de l'opportunité. Nous la décrivions comme : une chance d'introduire sur un marché des produits, services ou processus nouveaux, pouvant mener à la réalisation d'un profit. Pour être fidèle à notre définition de départ, il nous faut ici concevoir le profit au-delà de sa simple dimension financière. Car dans les opportunités recensées, la notion de profit réfère davantage à un avantage, un bénéfice ou un gain.

### 3. DES DÉMARCHES ANCRÉES DANS LES RÉALITÉS LOCALES

Dans notre recherche, la dimension collective a été centrale. Le terme collectivité, comme nous l'avons établi au chapitre 2, peut être compris comme « un ensemble d'individus groupés, naturellement ou pour atteindre un but commun ». On relie alors le terme à un groupe, communauté, société. Une collectivité peut aussi être comprise comme « une circonscription administrative dotée de la personnalité morale ». On l'entend alors comme un village, une Municipalité régionale de comté (MRC) et région administrative.

Les démarches auxquelles nous nous sommes intéressées arboraient les deux facettes du terme " collectivité ". On les qualifiait de collectives d'une part parce qu'elles impliquaient un groupe et un travail de collaboration. Mais aussi parce

qu'elles s'inscrivaient dans un contexte de "collectivité" au sens de région, de milieu. Elles avaient pour objectif de générer des retombées sur cette collectivité. Nous l'avions également soulevé, elles s'inscrivaient dans une volonté de favoriser le développement de l'entrepreneuriat local, un principe au cœur du développement économique local (Fortin et Prévost, 1995 ; Julien 1997 ; Lyon, 2002 Maillat, 1998).

En amorçant nos travaux, nous n'avions cependant pas prévu que la dimension collective des démarches relative à l'ancrage dans une "collectivité", serait aussi centrale. À la suite de notre analyse, nous avons été à même de constater à quel point les démarches sont et doivent être ancrées dans le milieu pour réussir, principalement en raison de la mobilisation nécessaire à leur fonctionnement et leur efficacité. La culture d'un milieu influence grandement son activité entrepreneuriale (Bygrave et Minniti, 2000 ; Mueller et Thomas, 2001 ; Ozgen et Minsky, 2007). Les résultats montrent bien la nécessaire adéquation entre l'approche utilisée et le contexte et la culture du milieu, de même que les ressources en place (infrastructures). Un milieu dont la culture entrepreneuriale est développée profite d'un fort sentiment d'appartenance, de la présence de leaders, une attitude de développeur dans toute la population, des entreprises et des initiatives locales et un effort soutenu (Fortin et Prévost, 1995). Lorsque ces éléments sont en place, la nécessité d'une approche d'intervention est moins pertinente, puisque la conversion n'est pas nécessaire. Il est alors plus pertinent de prévoir une approche de prestation s'attaquant directement à l'activation de projets.

Nous avons également précisé que le type de démarche étudiée « ne constitue pas en soi, un processus d'entrepreneuriat collectif, peu importe le sens qu'on lui donne. Les pratiques qui nous intéressent ne couvrent pas l'ensemble mais bien une seule phase du processus entrepreneurial, i.e. l'identification d'opportunités » (voir p. 28). Or, maintenant que le processus de recherche est

complété, nous ne pouvons que nuancer nos propos. En effet, les résultats ont montré que selon l'approche, la communauté peut entreprendre. Cette conception de communauté entrepreneuriale s'est vécue principalement dans les cas utilisant une approche d'intervention. Dans ces cas, la démarche a dépassé la simple utilisation du groupe pour identifier des opportunités, mais a plutôt engagé la communauté dans un processus entrepreneurial, allant de l'opportunité au développement de projets. Dans ces cas, notamment le cas IDEE, les apprentissages collectifs ont été importants. La capacité de travail en commun sur des projets mobilisateurs a amorcé une transformation de mentalité dans le milieu. Dans ces cas, la démarche est alors moins orientée sur les idées "individuelles" mais génère plutôt des projets de nature collective nécessitant la collaboration de plusieurs acteurs ou organisations.

D'ailleurs, considérant les objectifs des démarches entreprises, la dimension "collective" se vit différemment. Dans le cas des approches de prestation, l'objectif en étant un d'activation, la collectivité devient un outil permettant la mise en commun d'informations, de connaissances et de créativité. L'apport du collectif est alors essentiellement concentré sur la phase d'idéation. Au contraire, dans le cas d'une approche d'intervention, dont les objectifs sont davantage orientés sur la conversion et l'adhésion, le collectif prend une tout autre importance. Il est alors nécessaire d'impliquer la collectivité dans plusieurs phases de la démarches, sinon toutes, pour maximiser les retombées.

#### 4. CONTRIBUTIONS ET LIMITES

Nous venons de discuter différents résultats, lesquels offrent quelques contributions intéressantes, autant scientifiques que managériales. Sur le plan théorique, le modèle développé est un premier pas pour vers une meilleure connaissance de l'identification d'opportunités dans une perspective collective, un

thème qu'aucune étude scientifique n'avait encore directement abordé. Dans notre recension de la littérature, nous avons fait ressortir de nombreux modèles illustrant le processus par lequel un individu identifie une opportunité. Ces modèles reposent tantôt sur un processus de traitement de l'information (Heron et Sapienza, 1992), tantôt sur une habileté particulière (Kirzner, 1997), tantôt sur la cognition (Gaglio et Katz, 2001; Krueger, 2000; Baron, 2006) ou encore sur la créativité (Hills et al., 1999; Long et McMullan, 1984) mais aucun n'offrait de repères suffisamment développés pour aborder le processus dans une perspective collective.

Nous avons pu, par la théorisation enracinée, dégager un modèle faisant ressortir les variables impliquées dans un processus collectif d'identification d'opportunités. Nous avons d'abord déterminé trois catégories d'objectifs soient la conversion, l'adhésion et l'activation. La première catégorie est concernée par une modification importante de l'économie et de l'attitude face au développement en place. La deuxième cherche à mobiliser la population derrière le développement économique. Finalement la troisième inclut des objectifs plus précis liés aux projets et aux idées.

Nous avons également mis en évidence deux grandes approches : prestation et intervention. La première repose sur la prestation d'un service. Les démarches de prestation visent à développer un outil (répertoire) et à le rendre accessible à la clientèle (entrepreneurs potentiels). Les démarches d'intervention, quant à elles, cherchent davantage à agir sur le développement économique et entrepreneurial par des actions concrètes en concrétisant des opportunités par la mise en place de plans d'actions.

Chacun de ces deux types d'approche, dans leur réalisation, repose sur différentes phases présentant des caractéristiques variables. Les démarches de

prestation, reposant sur des composantes intuitives mettent davantage à profit l'expérience et la connaissance tacite des participants pour identifier des opportunités. En matière de préparation, on compte alors davantage sur les grandes tendances présentes dans l'environnement et sur les marchés pour alimenter la réflexion. L'idéation utilise des processus cognitifs de nature inductive et abductive, laissant une grande place à l'intuition. L'évaluation repose alors sur un groupe restreint de personnes, expertes dans leur domaine, pour vérifier la faisabilité commerciale et technique des opportunités identifiées. Finalement, on a constaté que la diffusion des opportunités était, dans ces cas, la principale activité de suivi réalisée. Ces démarches laissent le processus suivre son cours, les entrepreneurs potentiels intéressés pouvant décider d'exploiter ou non ces idées. Contrairement aux démarches d'interventions, l'attention est portée sur l'émergence d'idées et moins sur le processus dans sa totalité. Les idées émergentes sont généralement des idées de nature commerciale, de type nouvelle entreprise ou nouvelle activité économique. Globalement, les retombées générées relèvent davantage des idées (idées, projets, entreprises, emplois) et de façon complémentaire, du climat (positivisme, mobilisation, synergie).

Dans une approche d'intervention, utilisée souvent dans des cas où la vision locale en matière de développement est peu développée, il s'agit alors d'amener la population à s'engager dans une démarche lui permettant de réaliser des projets concrets. Les composantes sont alors plus structurantes. La préparation repose davantage sur un diagnostic stratégique et l'élaboration d'orientations. Une fois les orientations établies, on cherche alors à identifier plus concrètement des opportunités permettant de réaliser les orientations. Le raisonnement de l'idéation est alors plus déductif-inductif. Dans ce type d'approche, l'évaluation est généralement collective, parce qu'on souhaite que les projets retenus fassent, autant que possible, consensus dans la collectivité. Finalement, pour l'organisme porteur, il ne s'agit plus seulement de diffuser les idées, mais de poser des gestes concrets pour leur réalisation.

Nous avons également été en mesure de dégager des facteurs influençant le fonctionnement des démarches, notamment quant aux rôles qui doivent être assumés. Nous avons ainsi répertoriés huit (8) rôles : initiation, pilotage, opérationnalisation, mobilisation, support, validation, développement et propagation. De ces rôles, celui de mobilisation ressort comme un facteur clé de succès. En s'assurant que ce rôle soit endossé, idéalement par des acteurs du milieu, on assure un effet d'attraction facilitant le recrutement des participants, et une attitude générale positive face à la démarche, diminuant les réactions négatives freinant les retombées éventuelles. Parmi les autres rôles importants, celui de développeur est également central, surtout dans une démarche d'intervention. Comme la démarche prévoit la mise en place d'actions concrètes pour la réalisation des opportunités, il est nécessaire que des individus, des groupes ou des organisations assument cette responsabilité. Dans une démarche de prestation, il s'agit alors d'investir un maximum d'efforts dans la diffusion et l'activation des réseaux pour stimuler et "réveiller" des entrepreneurs; dans ces cas, le rôle de dissémination est alors mis en évidence.

Une autre contribution importante de notre recherche est le rapprochement de plusieurs champs : l'entrepreneuriat, la créativité et le développement local. D'abord elle s'inscrit directement dans le champ de l'entrepreneuriat, lequel consiste en l'étude du comment, par qui et avec quel effet les opportunités qui conduisent à la création de futurs biens et services sont découvertes, évaluées et exploitées (Shane et Venkataraman, 2000). Plus spécifiquement, nous nous sommes intéressés à l'identification d'opportunités en prenant pour hypothèse que l'utilisation d'une approche collective permettrait de faciliter l'émergence d'idées et de dégager des opportunités, dans le but de stimuler l'activité entrepreneuriale dans une région donnée. Notre contribution est majeure parce qu'elle a permis d'un part de justifier l'intérêt de ce type de démarche en faisant ressortir différents types de gains; non seulement des gains liés aux idées, mais également des gains liés au climat et aux apprentissages. De plus, cette recherche offre une modélisation du processus collectif

et fait ressortir les différentes variables influençant son fonctionnement, et s'inscrit par le fait même dans la conversion en " entrepreneuriat ".

La recherche que nous avons entreprise mobilise également les concepts liés à la créativité en groupe. Nous avons été en mesure de constater que le processus collectif pouvait être considéré comme un processus de créativité. En ce sens, nos résultats viennent s'ajouter au corpus de connaissances dans ce domaine, en offrant un nouveau terrain d'application de la créativité en groupe. La recherche en créativité se penche souvent sur le milieu organisationnel; en substituant l'organisation par la une collectivité, nous permettons une meilleure compréhension des facteurs en jeu dans ce contexte particulier, de même que des parallèles qu'il est possible de faire entre les deux. Nous sommes donc à même de contribuer à la conversation académique relative à la créativité.

Finalement, les résultats apportent une contribution au champ du développement local. Nos avancées illustrent une nouvelle façon de stimuler le développement local, en nuancant les façons de faire selon le contexte particulier de chacun des milieux. Nous avons clairement établi qu'un arrimage est nécessaire entre le contexte, les objectifs et l'approche utilisée. Nous avons également montré que les retombées étaient en lien avec les objectifs visés. La nécessaire adaptation des approches de développement en fonction des particularités d'un milieu est encore ici constatée. Nos apports peuvent donc être partagés à travers la conversion sur le développement régional.

Malgré l'intérêt des contributions au plan théorique, la grande force de ce projet réside certainement dans les retombées pratiques que permettent les résultats pour les acteurs du milieu. L'ensemble de notre démarche offre aux intervenants une vue d'ensemble de ces nouvelles façons de faire, de leurs apports et de leur efficacité.

La modélisation émergente se veut un outil permettant aux acteurs de prendre des décisions adéquates pour mettre en place la démarche la plus optimale pour leur milieu. En plus des orientations générales, les résultats ont permis de dégager des défis et des enjeux, qui mettent en lumière des problèmes potentiels et offrent des pistes de solutions permettant de mieux appréhender la mise en place de ce type d'initiative. Lors de la résidence, nous avons découvert que les intervenants souhaitaient pouvoir agir et soutenir l'identification d'opportunités dans leur milieu et que l'approche collective leur apparaissait comme une avenue intéressante à considérer. Cependant, nous avons également constaté que les démarches réalisées jusqu'à ce jour avaient une efficacité limitée et que leurs résultats étaient mitigés. En réalisant cette recherche, nous souhaitons pouvoir les éclairer sur les éléments permettant d'améliorer leurs actions et de maximiser les retombées potentielles. Nous avons le sentiment du devoir accompli.

Les retombées de nos résultats sont d'autant plus intéressantes que les démarches peuvent viser des objectifs variés. Elles peuvent donc être envisagées en boucle, et d'une fois à l'autre viser des objectifs spécifiques et offrir des gains différents. Par exemple, dans le cas IDEE, de l'avis de l'initiateur, les résultats de la démarche réalisée constituent des bases sur lesquelles s'appuyer pour amener le processus collectif encore plus loin, dans une deuxième phase. C'est donc dire qu'une combinaison des approches peut être envisageable sur une perspective à plus long terme. Envisager l'identification collective sous cet angle rejoint les propos de Lichtenstein et Lyons (2005) dans leur idée de mettre en place un service d'identification d'opportunités. Leur conception, tout comme la nôtre, s'élève au dessus de l'individu entrepreneur, et fait jouer un rôle plus actif à la collectivité, lequel va au-delà de la simple attitude favorable à l'entrepreneuriat. Cependant, dans leurs travaux, ces auteurs nous laissent sur notre faim quant aux repères pour l'action : comment ces différentes opportunités sont-elles identifiées par le milieu? Pour identifier efficacement des opportunités pouvant avoir des retombées positives



sur la région, quel(s) processus, quelle(s) démarche(s) peut (peuvent) être utile(s) à un groupe, une collectivité? Quels sont les facteurs déterminant l'efficacité de telle(s) pratique(s)? C'est dans cet esprit que nous avons abordé notre problème de recherche et nos résultats viennent offrir des réponses concrètes à ces questions. De plus, l'importance de la contribution managériale de nos résultats se traduit, à notre avis, dans les propos d'un expert interrogé dans l'étude Delphi : « Bravo pour une belle recherche dont les résultats pourraient initier un mouvement dont on a grandement besoin au Québec ».

Déjà très utile en matière de développement local, le modèle et ses composantes sont aussi transférables à d'autres contextes, où l'identification collective d'opportunités peut être pertinente. L'utilisation d'une démarche de ce genre peut par exemple prendre forme dans une organisation, ou encore dans le cadre de la formation en entrepreneuriat. Trop souvent les étudiants sont dépourvus lorsque vient le temps d'identifier une opportunité. Déjà, la créativité commence à être introduite dans les formations, mais une meilleure connaissance des mécanismes collectifs menant à l'identification d'opportunités permet d'enrichir les interventions (Noël et Sénicourt, 2003).

Évidemment, comme toute recherche, celle-ci comporte certaines limites. D'abord, sa nature exploratoire et le nombre restreint de cas étudiés en limite la portée. De plus, nous ne pouvons passer sous silence la possibilité que les répondants aient présentés un biais de recollection. En effet, les entretiens ont obligé les répondants à se replacer en contexte. Il est possible et probable qu'à des niveaux plus ou moins élevés, les répondants, en raison du recul, aient oublié des informations, aient modifié ou nuancé leur opinion et leur perception. Pour minimiser l'impact de ce biais sur nos données, nous avons entrepris de réaliser des entretiens avec plusieurs

personnes pour chacun des cas, et surtout, de comparer et bonifier les propos des répondants par de nombreux documents riches en information sur chacun des cas.

De plus, la théorisation enracinée et l'étude Delphi sont des stratégies de recherche dans lesquelles l'implication du chercheur dans l'analyse des données est très grande, introduisant la possibilité d'un biais. Toutefois, pour contrer cette situation, une copie de la présentation des cas a été transmise à la personne responsable de chacune des démarches pour assurer la conformité de la reconstitution. De plus, parce qu'elle prévoit plusieurs rondes de questions et que les experts sont invités à émettre des commentaires et des ajustements, la méthode Delphi a permis de limiter l'ampleur des biais d'interprétation.

Il faut également mentionner que l'évaluation des retombées et résultats des différentes démarches, en raison d'un manque d'informations, ont parfois été difficiles. Le manque de suivi systématique dans certaines démarches, particulièrement celle dont l'objectif était de produire un répertoire, a rendu la tâche plutôt ardue. Une fois les idées diffusées, les responsables n'ont pas conservé d'informations sur l'avancement de chacune des idées. Il a donc fallu nous tourner vers les informations tirées des entretiens, lesquelles étaient souvent incomplètes et incertaines.

Finalement, les démarches retenues dans notre échantillon ne nous ont permis que de recueillir des informations rétrospectives. Ce faisant, la profondeur des données étaient plus limitée, notamment en ce qui a trait au travail d'idéation, ce que nous aurait permis, par exemple, l'observation. En effet, bien que nous ayons retracé à travers les entretiens et la documentation, des éléments relatifs à la dynamique relationnelle, à la composition des groupes, à l'animation, etc., ces informations n'ont pas la même richesse que si elles avaient pu être obtenues en temps réel.

## 5. FORCES ET SUITES DE LA RECHERCHE

L'originalité du sujet de recherche est certainement une grande force du projet. L'identification d'opportunité entrepreneuriale (*opportunity recognition*) est aujourd'hui au cœur des travaux modernes en entrepreneuriat. En s'intéressant aux démarches collectives, nous avons permis d'explorer une perspective nouvelle, mais dont l'intérêt est grandissant. Par ailleurs, le processus de théorisation a fait ressortir des parallèles importants avec le champ de la créativité. Et en choisissant de l'étudier dans le cadre d'une approche de développement local, nous su ajouter un autre degré de pertinence à la recherche. L'originalité de la thèse réside également dans la méthodologie de recherche adoptée. La combinaison de deux stratégies de recherche, la théorisation enracinée et la méthode Delphi, donne au projet une couleur qui lui est propre. Parce que la démarche a été inductive, les résultats dégagés sont réalistes et contextualisés. Par ailleurs, en faisant appel à des experts, la méthode Delphi a permis de leur offrir encore davantage de validité.

Le positionnement pragmatique que nous avons choisi d'adopter dans notre stratégie de recherche nous amène à considérer la validité de nos résultats sous l'angle du principe d'adéquation. Comme le rappellent Perret et Girod-Séville (2002)

On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée. Si les pragmatistes expriment une méfiance vis-à-vis d'une dichotomie vrai/faux, ils admettent qu'une théorie puisse être meilleure qu'une autre dès lors qu'elle est plus adéquate à une situation donnée. (p.326)

Le principe d'adéquation est ici mis en évidence par le fait que les connaissances développées sont directement ancrées dans la pratique. Par ailleurs,

l'utilité et la contribution de notre modèle sur le plan managérial, explicitées ci-haut, confirme que les connaissances sont adéquates.

Cette recherche se voulait une première étape d'exploration. Elle a permis de faire émerger un modèle intégrant les variables susceptibles d'influencer les démarches collectives d'identification d'opportunités; il paraît maintenant intéressant de bonifier les résultats par la recherche-action. À partir des repères et des pistes d'actions fournies dans cette première recherche, il serait souhaitable de travailler en collaboration avec des milieux pour mettre en place de nouvelles démarches et ainsi raffiner notre compréhension et notre modèle. La recherche-action pourrait viser de nouveaux milieux ou encore cibler les cas souhaitant réitérer ou poursuivre plus loin leur expérience. Cette approche nous permettrait entre autres de compléter et parfaire le modèle émergent par des observations, surtout en ce qui a trait au fonctionnement des groupes.

Il nous apparaît également important de raffiner le modèle par des recherches supplémentaires visant plus spécifiquement la phase d'idéation de ce type de démarches. Comme c'est le cas dans la plupart des organisations faisant appel à des techniques de créativité, l'ensemble des démarches a fait appel au brainstorming. De plus, malgré leur conscience de l'importance des règles de créativité et leur volonté d'utiliser les règles d'art du *brainstorming*, la plupart des organisateurs des démarches étudiées ont, jusqu'à un certain point, improvisé lors de la phase d'idéation. Bien qu'ayant fait appel à des personnes expérimentées en matière d'animation de réunion, aucune des démarches n'a eu recours à un animateur expérimenté dans l'utilisation des techniques de créativité et la connaissance des pratiques adéquates pour maximiser le potentiel de travail d'un groupe. Pourtant, l'analyse a montré que la majorité des problèmes survenaient dans cette phase. L'importance de l'utilisation des techniques appropriées et du respect des principes

de base en créativité a d'ailleurs été grandement soulevée par les experts dans l'étude Delphi. Il nous semble important d'approfondir la recherche en ce sens, en vérifiant par exemple l'impact de l'utilisation de différentes techniques (autres que le *brainstorming*), de même que la contribution d'un animateur qualifié sur l'efficacité des exercices collectifs d'idéation, une dimension que nous n'avons pu couvrir dans notre recherche. Par exemple, en fonction du type de démarche, certaines techniques pourraient s'avérer plus efficaces. Si la plupart des groupes ont été ponctuels, dans certains cas, comme le cas CHANTIER notamment, les groupes ont eu plusieurs séances de travail. Dans cette perspective, parce que le groupe développe une certaine cohésion, il peut devenir intéressant de tenter l'utilisation de techniques plus poussées, pouvant mener à des résultats plus créatifs et innovateurs, réglant par le fait même le problème de manque de créativité soulevé parmi les problèmes rencontrés lors de l'idéation. Encore une fois, d'un point de vue pratique, ces connaissances complémentaires permettraient de bonifier l'efficacité des démarches.

La théorie est ancrée dans le contexte des cas étudiés. On peut cependant penser que le modèle pourra servir de base à l'étude de l'identification collective d'opportunités réalisée dans d'autres contextes. L'application de ce modèle dans des conditions différentes pourra d'ailleurs faire l'objet d'études ultérieures. L'identification d'opportunités est un élément central du processus entrepreneurial. Il s'agit cependant d'un processus utile en milieu organisationnel pour aider les entreprises à élargir leurs horizons. Cette capacité à saisir de nouvelles occasions et reconnaître des opportunités est aujourd'hui devenue un comportement organisationnel essentiel à la survie des entreprises, considérant la turbulence de l'environnement.

Par ailleurs, les résultats ont montré que plusieurs projets identifiés dans les différentes démarches relevaient de l'économie sociale, du soutien au développement

ou de l'aménagement du territoire. Considérant l'importance des entreprises d'économie sociale et communautaire de même que les organisations à but non lucratif dans le développement d'un milieu, il pourrait être pertinent d'envisager l'application des pratiques collectives d'identification d'opportunités spécifiquement dans ce contexte. S'intéressant au processus de création d'entreprise sociale et communautaire (c'est-à-dire supportée par la communauté), Haugh (2007) constate que les étapes de pré-démarrage, notamment l'identification d'opportunités, reposent fortement sur des échanges sociaux qui permettent l'articulation des idées. En ce sens, pour ce type d'entrepreneuriat précis, parce qu'il fait appel à la mobilisation de la communauté, les bénéfices d'une démarche collective apparaissent encore plus évidents. Il serait dès lors intéressant de mettre en place une démarche collective dans un contexte où l'objectif serait de développer des projets sociaux et communautaires. À la lumière des résultats de l'étude, cette voie nous semble très porteuse.

## CONCLUSION

Investis d'une volonté d'apporter une contribution théorique et managériale, nous avons entrepris d'explorer les démarches collectives d'identification d'opportunités, lesquelles nous ont amené au plan académique à adopter une conception nouvelle de ce processus présentant un intérêt grandissant dans les travaux des chercheurs, et à nous pencher sur des démarches quasi expérimentales, encore peu développées et dont les résultats étaient plutôt incertains. Nous nous sommes donc intéressés à ces nouvelles façons de faire, encore peu structurées et dont les résultats étaient variables selon les cas, en croyant fermement qu'elles permettaient des retombées importantes, sur le plan individuel mais aussi collectif. Car il est de plus en plus convenu que la collectivité doit être impliquée de près dans le développement entrepreneurial de son milieu (Lichtenstein et Lyons, 2001, 2005; Venkataraman, 2004). C'est dans l'optique de mieux comprendre le fonctionnement de ce type de démarche et surtout, de dégager les facteurs en favorisant l'efficacité et élaborer une forme de modèle permettant d'orienter les praticiens dans leur volonté de stimuler l'identification d'opportunités entrepreneuriales dans leur milieu que cette recherche a été conçue.

Pour étayer notre problématique dans le cadre de la thèse, nous avons fait ressortir l'importance de l'étape d'identification d'une opportunité dans le processus entrepreneurial (Chandler et Jansen, 1992; Long et McMullan, 1984). Malgré tout, nous n'avions pu que constater le peu de mesures de soutien au développement et à la création d'entreprise s'adressant spécifiquement à cette étape (Noël et Sénicourt, 2003; O'Gorman and Kautonen, 2004). Ce manque d'appui aurait pu laisser croire que les entrepreneurs potentiels, individuellement ou collectivement, étaient à même de reconnaître facilement des opportunités. Or, il en va tout autrement (Gasse, Diochon et Menzies, 2003). L'information, les connaissances d'un secteur et d'un

marché (Corbett, 2002; Davidsson et Honig, 2003), la créativité (Hills et al.1997; Orwa, 2003; Palich et Bagby, 1995;) et les réseaux (Arenius et DeClercq, 2005; Singh *et al.*, 2003;) sont autant de ressources influençant l'identification des opportunités, ressources que ne possèdent pas toujours les aspirants entrepreneurs, les travaux de résidence ayant permis de le confirmer.

Plus concrètement, nous avons eu vent que quelques intervenants et acteurs du développement, conscients de cette difficulté, avaient entrepris d'innover en développant des initiatives mettant à profit la collectivité dans la recherche d'opportunités porteuses et faisables dans leur milieu. Sur le plan théorique, cette conception du processus d'identification d'opportunités tranchait nettement avec les conceptions courantes, mais aussi théoriques, considérant davantage ce processus comme relevant d'un seul individu (Herron et Sapienza, 1992; Hills, *et al.*, 1999; Kirzner, 1997). Malgré tout, en se fondant sur une réflexion académique centrée sur les facteurs influençant l'identification d'opportunités, la perspective collective faisait sens.

À la lumière des résultats présentés, nous pouvons dire que la mission de départ a été accomplie. En se basant sur les expériences vécues dans cinq milieux différents, nous avons été en mesure d'explorer plusieurs façons de faire. Par un processus de théorisation enracinée, combinée à une étude Delphi, nous nous sommes lancés dans l'exploration de cinq cas de démarches, présentant à la fois des similitudes et des différences. Le long processus d'analyse de données, réalisé de façon systématique et rigoureuse, a permis dans un premier temps de faire ressortir les composantes des démarches et leurs caractéristiques. L'utilisation de la théorisation enracinée, parce que fortement ancrée dans les données, nous a permis de dégager une modélisation dictant non pas une formule de démarche idéale, mais plutôt une logique d'arrimage dans les différentes composantes. C'est notamment



dans cette dernière étape que notre recherche prend toute sa signification, parce qu'elle offre d'une part de nouveaux repères théoriques pour aborder l'identification d'opportunités dans une perspective collective, mais également des repères d'actions pour les acteurs souhaitant tenter l'expérience dans leur milieu. En adoptant la théorisation enracinée comme stratégie de recherche, nous avons pu développer des connaissances très ancrées, et surtout très utiles sur le plan de la pratique. Nous sommes ainsi parvenus à tirer un maximum de connaissances des expériences vécues par différents milieux. Cependant, conscients de la nouveauté de ce type de démarche, nous avons confronté les résultats émergents à l'avis d'experts du domaine, par le biais de l'étude Delphi. Les contributions tant scientifiques que managériales sont importantes, et les résultats ouvrent la voie à un approfondissement de la recherche, notamment en collaboration avec les milieux, sur l'identification collective d'opportunités.

Cette thèse représente pour nous un bon exemple de recherche ayant généré des savoirs actionnables (Argyris, 1996; Ouellet, 2004; Schmitt, 2004). Les résultats s'inscrivent parfaitement dans cette volonté de plus en plus présente d'articuler les deux mondes (science et pratique), de jeter un pont entre les deux; bref, de trouver un équilibre entre le faire utile et le faire savant. Il s'agit fondamentalement de développer des connaissances opératoires, un savoir contextualisé, à la fois valable et pouvant être mis en action dans la pratique; un savoir qui peut être mobilisé par des praticiens pour comprendre des situations ou intervenir pour améliorer des pratiques, des fonctionnements et plus généralement, les performances de leur organisation. La production de savoirs actionnables s'inscrit dans une « visée pragmatique qui consiste à produire des connaissances valides du monde empirique qui fonctionnent en contexte » (Ouellet, 2004, p.103).

En effet, pour être actionnable, un savoir doit avant toute chose être en rapport avec des problématiques que rencontrent dans la vie quotidienne les personnes auxquelles il s'adresse. Dans la production de savoir actionnable, le chercheur doit démontrer sa compréhension des problèmes vécus par les praticiens. Au-delà d'être issus d'un travail terrain, les savoirs actionnables doivent entrer en résonance avec les préoccupations effectives de certains praticiens: « lorsque le propos n'apparaît pas pertinent ou congruent à l'expérience des praticiens dans le contexte qui est le leur, celui-ci a peu de chances d'être perçu par ces praticiens » (Avenier et Schmitt, 2005, p.14).

Or, c'est en ancrant sa recherche dans des terrains d'étude concrets, et en définissant ses questions de recherche à partir de préoccupations concrètes de praticiens qu'un chercheur accroît ses chances d'élaborer des savoirs qui pourront être considérés par des praticiens comme actionnables. Et c'est dans une volonté de créer des savoirs pertinents, axés sur des problématiques réels et des problèmes concrets que cette thèse a été réalisée. Nous espérons qu'elle saura inspirer d'autres chercheurs dans cette voie d'utilité et de pragmatisme.

## RÉFÉRENCES

- Adler, P. et Kwon, S. (2002). Social Capital: Prospects and new concept. *The Academy of Management Review* 27(1), 17-40.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Albert, M. et Bernard, P. (1999). *Faire utile ou faire savant? La « nouvelle production de connaissances » et la sociologie universitaire québécoise*. Note de recherche 99-9, Montréal : Centre Interuniversitaire de Recherche sur la science et les Technologies (CREDIT).
- Aldrich, H.E. et Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship Through Social Networks. In D. Sexton et R. Smilor (dir.), *The Art and Science of Entrepreneurship* (3-23). New York: Ballinger.
- Alfonseca, E. Carro, R., Martin, E., Ortigosa, A. et Paredes, P. (2006). The Impact of Learning Styles on Student Grouping for Collaborative Learning: A Case Study. *User Modelling and User-Adapted Interaction*, 16(3-4), 377-401.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Anderson, A. R. et Jack, S. (2002). The Articulation of Entrepreneurial Social Capital: A Glue or a Lubricant. *Entrepreneurship and Regional Development* 14(3), 193-210.
- Ardichvili, A. et Cardozo, R.N. (2000). A model of the entrepreneurial opportunity recognition process. *Journal of Entreprising culture*, 8(2), 103-119.
- Ardichvili, A., Cardozo, R.-N. et Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Arenius, P. et De Clercq, D. (2005). A network-based approach on opportunity recognition. *Small Business Economics*, 24(3), 249-265.
- Argyris, C. (1996). Actionable Knowledge: Design Causality in the Service of Consequential Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 390 – 406.

- Avenier, M.J. (2004). Élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel. *Revue Internationale PME*, 17(3-4), 13-42.
- Avenier, M.J. et Schmitt, C. (2005). La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon manquant dans la recherche. In *Actes de la Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 6-8 juin 2005.
- Bantel, K. A., et Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in bankink: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management Journal*, 10 (special issue), 107-124.
- Baron, R.A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *Academy of management perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baron, R.A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business Venturing*, 13(4), 275-294.
- Baron, R.A. et Ensley, M.D. (2003). Cognitive foundations of opportunity recognition: identifying the opportunity prototypes of repeat entrepreneurs. In W.D. Bygrave, C.G. Brush, J.Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College.
- Barington, G.V. (1986). The Delphi as a naturalistic evaluation tool. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 1(2), 81-88.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.M. (1999). La collecte de données et la gestion de leurs sources? In R.A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management*. (224-256). Paris : Dunod.
- Baumard, P. et Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données ? In R.A. Thiétart (dir.). *Méthodes de recherche en management*. (81-103). Paris : Dunod.
- Berger-Douce, S. (2005). Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective. *Revue Internationale PME*, 18(3-4), 93-123.
- Brown, V., Tumeo, M. et Paulus, P. B. (1998). Modeling cognitive interaction during group brainstorming. *Small group research*, 29(4), 495-526.

- Bruderl, J. et Preisendorfer, P. (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, 10(3), 213-225.
- Bruyat C. et Julien P.-A. (2001). Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 165-180.
- Burt, R.S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bygrave, W. et Minniti, M. (2000). The social dynamics of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 25-37.
- Callois J.M. (2004). Capital social et développement économique local. Pour une application aux espaces ruraux français. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (4), 511-578.
- Carrier, C. (2008). The prospective map: a new method for helping future entrepreneurs in expanding their initial business ideas. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Special issue about Entrepreneurship Education*, 5(1), 28-44.
- Carrier, C., Cadieux, L. et Tremblay, M. (2006). L'aide à la recherche d'opportunités d'affaires par les régions : une étude comparative. In *Actes de la quinzième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy, 14-16 juin 2006.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: an economic theory*. Oxford: Roberson.
- Chabaud, D. et Ngijol, J. (2005). La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché. *Revue Internationale PME*, 19(1), 29-4.
- Chandler, G. N., DeTienne, D. et Lyon, D.W. (2003). Outcome implications of opportunity creation/discovery processes. In W.D. Bygrave, C.G. Brush, J.Fiet, P.G. Greene, R.T. Harrison, M. Lerner, G.D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (398-409). Wellesley, MA: Babson College.
- Chandler, G.N. et Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236

- Charmaz, C. (2000). Grounded theory: objectivist and constructivist methods. In N. Denzin et Y. Lincoln (dir.). *Handbook of Qualitative Research* (2e éd.). London: Sage.
- Charreire, S. et Durieux, F. (1999). Explorer et tester (chapitre 3). In R.A. Thiétart, (dir.). *Méthodes de Recherche en Management* (p. 57-80). Paris : Dunod.
- Chiasson, M. et Sauders, C. (2005). Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 747-767.
- Chrisman, J. J. et Gatewood, E. (2002). A note on the efficiency and effectiveness of outsider assistance programs in rural versus non-rural states. *Entrepreneurship Theory and practice*, 26(3), 67-80.
- Chrisman, J. J. et Katrishen, F. (1994). The economic impact of small business center counseling activities in the United States: 1990-1991. *Journal of Business venturing*, 9(4), 271-280.
- Chrisman, J. J. et McMullan, E. W. (2004). Outsider assistance as a knowledge resource for new venture survival. *Journal of small business management*, 4(2), 229-244.
- Christensen, P. S. (1989). *Strategy: Opportunity identification and entrepreneurship*. Thèse de doctorat, Aarhus University Institute of Management, Danemark.
- Christensen, P., Madsen, O. et Peterson, R. (1994). Conceptualizing Entrepreneurial Opportunity Identification. In G.E. Hills (dir.), *Marketing and Entrepreneurship: Research Ideas and Opportunities*, London: Quorum Books.
- Christensen, P. S. et Peterson, R. (1990). Opportunity identification: Mapping the sources of new venture ideas. In N.C. Churchill, W.D. Bygrave, J.A. Hornaday, D.F. Muzyka, R.H. Vesper et W.E. Wetzel Jr. (dir.), *Frontiers of entrepreneurship*. Wellesley, MA: Babson College.
- Clinton, M. Totterdell, P. et Wood, S. (2006). A grounded theory of portfolio working: experiencing the smallest of small business. *International Small Business*, 24(2), 179-203.
- Coates, N. F., Cook, I. et Robinson, H. (1996). Idea generation techniques in an industrial market. *Journal of marketing practice*, 3(2), 107-118.
- Cohen, S. G. et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

- Colbert, B.A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358.
- Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplément), 95-S120.
- Contandriopoulos, A.P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.L. et Boyle, P. (1990). *Savoir préparer une recherche*. Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Corbett, A.C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 473-491.
- Corbett, A.-C. (2002). Recognizing high-tech opportunities: a learning and cognitive approach. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship* (p. 49-60). Wellesley, Mass.: Babson College.
- Craig, J. et Lindsay, N. (2001). Quantifying « gut feeling » in the opportunity recognition process. In W. D. Bygrave, E. Autio, C.G. Brush, P. Davidsson, P.G. Greene, P.D. Reynolds et H.J. Sapienza (Ed.), *Frontiers of entrepreneurship research* (124-136). Wellesley, Mass.: Babson College.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energistic approaches to cognition. *New ideas in Psychology*, 6(2), 159-176.
- Cunningham, J.B. et Lischeron J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small business management*, 9(1), 45-61.
- D'Arcy, É. et Guissani, B. (1996). Local economic development: Changing the parameters? *Entrepreneurship and Regional Development*, 8(2), 159-178.
- Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research : some suggestions. In J.E. Katz et D.A. Shepherd (dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth. Cognitive approaches to entrepreneurship research*, 6, (p.315-372). Amsterdam : Elsevier.

- Davidsson, P., et Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331.
- Davidsson, P., Low, M. B., et Wright, M. (2001). Editor's introduction: Low and Macmillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 5.
- De Bono, E. (1978). *A Handbook of Business Opportunity Search*. New York: Penguin Books.
- De Koning, A. (2003). Opportunity Development: A Socio-Cognitive Perspective. In J. Katz et D. Shepherd (dir.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 6, (p. 265-314). Oxford: JAI Press/Elsevier.
- De Koning, A. (1999). *Conceptualising opportunity formation as a socio-cognitive process*. Thèse de doctorat, Institut Européen d'Administration des affaires, France.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche: une approche qualitative* (174-210). Colombelles, France : Éditions EMS.
- DeTienne, D.R. et Chandler, G. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: a pedagogical approach and empirical test. *Academy of management learning and education*, 3(3), 242-257.
- Dimov, D. P. (2003). The nexus of individual and opportunity: Opportunity recognition as a learning process. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p. 410-420). Wellesley, MA: Babson College.
- Douglas, D. (1994). *Community Economic in Canada* (vol. 1). Toronto: MacGrawHill.
- Durlauf, S. et Fafchamps, M. (2005). Social Capital. In, S. Durlauf et Aghion P. (dir.), *Handbook of Economic Growth*. Amsterdam, London, New York: North-Holland.
- Eckhardt, J.T. et Shane, S.-A (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 333-349.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from cas study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.



- Endres, A.M. et Woods, C.R. (2006). The case for more “subjectivist” research on how entrepreneurs create opportunities. *International Journal of entrepreneurial behaviour and research*, 13(4), 222-234.
- Etzkowitz, H., et Klofsten, M. (2005). The innovating region: Toward a theory of knowledge-based regional development. *R & D Management*, 35(3), 243–255.
- Fayolle, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: Vers une nouvelle vision du domaine. *Revue Internationale PME*, 17(1), 101-121.
- Fedenia, J.N. (2005). *A developmental model for popreneurs*. Thèse de doctorat, Northern Illinois University, Illinois, Etats-Unis.
- Fiet, J.O., Piskounov, A. et Patel, P.C. (2005). Still Searching (Systematically) for Entrepreneurial Discoveries. *Small business economics*, 25(5), 489 – 504.
- Flora, J.L. (1998). Social capital and communities of place. *Rural sociology*, 63(4), 481-506.
- Fortin, A. et Prévost, P. (1995). *Virage local : des initiatives pour relever le défi de l'emploi*. Montréal et Charlesbourg : Les Éditions transcontinentales et Fondation de l'entrepreneurship
- Gaglio, C.M. (2004). The Role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(6), 533-552.
- Gaglio, C.M. (1997). Opportunity identification: Review, critique, and suggested research. In J.A. Katz (dir.), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Gaglio, C. et Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Gardner, D. (1994). Marketing/Entrepreneurship Interface. In G.E Hills (dir.), *Marketing and Entrepreneurship*. Connecticut, USA: Quorum Books.
- Garfield, M. J., Taylor, N. J., Dennis, A. R. et Satzinger, J. W. (2001). Research report: Modifying paradigms - individual differences, creativity techniques and exposure to ideas in group idea generation. *Information systems research*, 12(3), 322-333.
- Gartner, W.-B. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 27.

- Gartner, W.-B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-29.
- Gartner, W.-B. (1988). Who is an entrepreneur? Is the wrong question. *American Journal of small business*, 12(4), 11-32.
- Gartner, W.-B., Carter, N. et Hills, G.E. (2003). The language of opportunity. In C. Steyaert, et D. Hjorth, (dir.), *New Movements in entrepreneurship*, MA: Edward Elgar.
- Gasse, Y., Diochon, M. et Menzies, T. (2003). Les entrepreneurs naissants dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise. In *Actes de la conférence de l'Association des sciences administratives du Canada*, Halifax, Canada, 14-17 juin 2003.
- Gélinas, J. (2004). *La cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle en contexte de développement de nouveaux produits : élaboration d'un modèle théorique d'intégration*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, Québec.
- Gibson, L.J. et Miller, M. M. (1990). A Delphi Model for Planning "Preemptive" Regional Economic Diversification. *Economic Development Review*, 8(2), 34-41
- Gilad, B., Kaish, S., et Romen, J. (1988). The Entrepreneurial way with Information. In S. Maital (dir.), *Applied Behavioural Economics*, 2, (481-503). Wheatsheaf: Somerset.
- Glaser, B. (2002). Constructivist grounded theory?, *Forum: qualitative social research*, 3(3). <http://www.qualitative-research.net/fqs>
- Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., et Strauss, A. (1967). *Discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Gordon, J. (1994). *The delphi method*. AC/UNU Millenium Project Futures Research methodology. [http://www.futurovenezuela.org/\\_curso/5-delphi.pdf](http://www.futurovenezuela.org/_curso/5-delphi.pdf)
- Gordon, G.L., Schoenbachler, D.D., Kaminski, P.F. et Brouchous, K.A. (1997). New product development: using the salesforce to identify opportunities. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 12(1), 33-50.
- Granovetter M.S. (1995). La notion d'embeddedness. In A. Jacob et H. Vérin (dir.), *L'inscription sociale du marché*. Paris : L'Harmattan.

- Haugh, H. (2007). Community-led Social Venture Creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 162-182.
- Hayek, F. (1945). The use of knowledge in society. *Amercian Economic Review*.
- Herron, L. et Sapienza, H. (1992). The entrepreneur and the initiation of new business venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and practice*, 17(1), 49-55.
- Hills, G.E. (1994). *Marketing and Entrepreneurship*. Connecticut, USA: Quorum Books.
- Hills, G.E., Lumpkin, G.T. et Singh, P.R. (1997). Opportunity recognition: perceptions and behaviors of entrepreneurs. *Frontiers of Entrepreneurship Research* (168-182). Wellesley, MA: Babson College.
- Hills, G. E., Shrader, R. C. et Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. T. Sapienza and K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p. 216-227). Wellesley: MA: Babson College.
- Howe, K. R. (1988). Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis, or, Dogmas die hard. *Educational Researcher*, 17, 10-16.
- Hulbert, B., Berman, R. et Adams, S. (1997). Towards an understanding of opportunity. *Marketing Education review*, 7(3), 67-73.
- Johannisson, B. (1988). Business formation- a network approach. *Scandinavian Journal of management*, 49(3-4), 83-89.
- Joyal, A. (2002). *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*. Québec : PUL.
- Julien, P.A.. (1997). *Le développement régional: comment multiplier les Beauce au Québec*. Sainte-Foy : Les Éditions de l'IQRC.
- Julien, P.A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance: une métaphore des romans policiers*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Julien , P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec, pour une révolution tranquille entrepreneuriale*. Québec et Montréal: Les éditions de la Fondation de l'entrepreneurship et Transcontinental.
- Julien, P.-A. (1996). Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information. *Revue Internationale PME*, 9(3-4), 149-178.

- Kaish, S. et Gilad, B. (1991). Characteristics of opportunities search of entrepreneurs versus executives: sources, interests, general alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Kickul, J. et Gundry, L. K. (2000). Pursuing technological innovation: The role of entrepreneurial posture in internet firms. In P. D. Reynolds, E. Autio, C. G. Brush, W. D. Bygrave, S. Manigart, H. J. Sapienza et K. G. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*. MA: Wellesley: Babson College.
- Kirzner, I.M. (1997). *How markets Work: disequilibrium, Entrepreneurship and discovery*. London: The institute of Economic affairs.
- Kirzner, I.M. (1985). *Discovery and the capitalist process*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ko, S., et Butler, J. E. (2003). Alertness, bisociative thinking ability, and discover of entrepreneurial opportunities in asian hi-tech firms. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, M. Lerner, P. Davidsson, G. D. Meyer, J. Fiet, J. Sohl, P. G. Greene, A. Zacharakis et R. T. Harrison (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p. 421-429). Wellesley, MA: Babson College.
- Koestler, A. (1964). *The act of creation*. New-York: Dell.
- Kotler, P. (1980). *Marketing Management: analysing, planning, control*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall
- Kramer, T. J., Fleming, G. P., et Mannis, S. M. (2001). Improving face-to-face brainstorming through modeling and facilitation. *Small group research*, 32(5), 533-557.
- Krueger, N.F. (2000). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3) 5-23.
- Krueger, N.F. et Carsrud, A.L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour, *Entrepreneurship and Regional Development*, 5(4), 315-30.
- Krueger, N.F. et Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.

- Krueger, N.F. et Dickson, P.R. (1994). How believing in ourselves increases risk-taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision Sciences*, 25(3), 385-400.
- Lamm, H. et Trommsdorff, G. (1973). Group versus individual performance on tasks requiring ideational proficiency (brainstorming): A review. *European Journal of social psychology*, 3(4), 361-388.
- Lee, Y.L., Florida, R. et Acs, Z. (2004). Creativity and Entrepreneurship: A Regional Analysis of New Firm Formation. *Regional Studies*, 38(8), 879-891.
- Liao, J. et Welsch, H. (2005). Roles of Social Capital in Venture Creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345-362.
- Lichtenstein, G.A. et Lyons, T.S. (2005). *The Entrepreneurial Development System: a framework for fostering Entrepreneurship and regional economic transformation*. Document de travail, Louisville: Center for Research on Entrepreneurship and Entrepreneurial Development (CREED).
- Lichtenstein, G. A. et Lyons, T.S. (2001). The entrepreneurial Development system: Transforming business talent and community economies, *Economic Development Quarterly*, 15(1), 3-20.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge university press.
- Linstone, H. et Turoff, M. (1975). *The delphi method: Techniques and applications*: Reading, MA: Addison-Welsey. [www.is.njit.edu/pubs/delhibook/index.html](http://www.is.njit.edu/pubs/delhibook/index.html)
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. London: Sage Publications Ltd.
- Long, W. et McMullan, W.E. (1984). Mapping the new venture opportunity identification process. In J.A. Hornaday, F.A. Tardley, J.A. Timmons, et K.H. Vesper (dir.). *Frontiers of Entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College.
- Lounsbury, M. (1998). Collective entrepreneurship: The mobilization of college and university recycling coordinators. *Journal of Organizational Change Management*, 11(1), 50-69.
- Lumpkin, G.H., Hills, G.E. et Shrader, R. (2004). Opportunity recognition. In H.P. Welsch (dir.) *Entrepreneurship: the way ahead*, (73-90). New-York: Routledge.

- Lyons, T. S. (2000). Building social capital for sustainable enterprise development in country towns and regions: successful practices from the United States. In *Actes de la First National conference on the Future of Australia's country town*, Bengolio, Australia, 28-30 juin 2000.
- Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206.
- Maillat, D. (1998). Interactions between urban systems and localized productive systems : an approach to endogenous regional development in terms of innovative milieu. *European planning studies*, 6(2), 117-129.
- Manceau, J.N. (1976). *Delphi : théories et techniques*. Québec : Service des études socio-économiques, Direction générale de la planification, Ministère des affaires sociales.
- March, J.G., et Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Markman, G.D., Phan, P.H., Balkin, D.B. et Gianiodis, P.T. (2005). Entrepreneurship and university-based technology transfer. *Journal of business venturing*, 20(2), 241-263.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47(5), 531-553.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design : an interpretative approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McFadzean, E. (1998), The creativity continuum: toward a classification of creative problem solving techniques, *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 139.
- McGlynn, R. P., McGurk, D., Effleand, V.S., Johll, N. L., et Harding, D. J. (2004). Brainstorming and task performance in groups constrained by evidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 75-87.
- McMullen, J.S. et Shepherd, D. (2002). Action Bias and Opportunity Recognition: An Empirical Examination of Entrepreneurial Attitude as Regulatory Focus. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, P. Davidsson, J. Fiet, P. G. Greene, R. T. Harrison, M. Lerner, G. D. Meyer, J. Sohl et A. Zacharakis (dir.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
- MDEIE (2008). *Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec : Sommaire*. Québec : MDEIE.

- Mises, L.V. (1949). *Human action*. New Heaven :Yale University Press.
- Miura, A. et Hida, M. (2002). How can Groups be Creative?: Effects of Group Member Diversity and Similarity on Group Creativity. *Japanese journal of experimental social psychology*, 41(2), 124-136.
- Mueller, S. et Thomas, A. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Nadeau, M.-A. (1982). *La technique delphi: Une technique utile* (Vol. 1). Sainte-Foy: Université Laval.
- Nagasundaram, M. et Dennis, A. R. (1993). When a Group is Not a Group: The Cognitive Foundation of Group Idea Generation. *Small Group Research*, 24(4), 463-489.
- Noël, X. et Sénicourt, P. (2003), Entrepreneuriat : à la recherche d'une instrumentation. In Marion, S., Noël, X., Sammut, S. et P. Sénicourt (dir.), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*. France: Les Éditions de l'ADREG.
- OCDE (2005). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Paris : OCDE.
- OCDE. (2003). *L'entrepreneuriat et le développement local: Quels programmes et quelles politiques?* Paris: OCDE.
- OCDE (2001). *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris: OCDE.
- Offner, A. K., Kramer, T. J. et Winter, J. P. (1996). The effects of facilitation, recording, and pause on group brainstorming. *Small group research*, 27(2), 283-298.
- O'Gorman, C. et Kautonen, M. (2004). Policies to promote new knowledge-intensive industrial agglomerations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(6), 459-479.
- Orwa, B. (2003). *An examination of factors influencing entrepreneurial opportunity identification process*. Thèse de doctorat, University of Illinois, Urbana-Champaign,
- Ouellet, P. (2004). Les nouveaux modes de production de connaissances, la recherche en PME et le développement économique: l'inévitable tension entre

- «pertinence sociale» et «scientificité». *Revue internationale PME*, 17(3-4), 95-120.
- Oxley, N. L., Dzindolet, M. T. et Paulus, P.B. (1996). The effects of facilitators on the performance of brainstorming groups. *Journal of Social behavior and Personality*, 11(4), 633-646.
- Ozgen, E. (2003). *Entrepreneurial opportunity recognition: information flow, social and cognitive perspectives*. Thèse de doctorat, Rensselaer Polytechnic Institute, New-York, États-Unis.
- Ozgen, E. et Baron, R.A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 174-192.
- Ozgen, E. et Minsky, B.D. (2007). Opportunity recognition in rural entrepreneurship in developing countries. *International Journal of Entrepreneurship*, 11, 49-75.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée (hors thème). *Cahiers de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Palich, L.E. et Bagby Ray D. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 1995, 10(6), 425-438
- Park, J.S. (2005). Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation*, 25(7), 739-752
- Paulus, P.B. (2000). Groups, teams and creativity : the creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology: an international review*, 49(2), 237-262.
- Paulus, P.B. et Yang, H.-C. (2000). Idea generation in groups : a basis for creativity in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87.
- Pereira, I. (2006). *Pour un usage du anarchiste du pragmatisme : théorie de la connaissance pragmatiste et anarchisme*. Research Anarchism Forum ([http://raforum.apinc.org/article.php?id\\_article=3315&var\\_recherche=pereira](http://raforum.apinc.org/article.php?id_article=3315&var_recherche=pereira))
- Perret, V. et Girod-Séville, M. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. In N. Mourgues, F. Allard-Posei, A. Amine, S. Charreire et J. Le Goff (dir.), *Questions de méthodes en sciences de la gestion* (p. 319-337). Paris : Éditions management et société.



- Puhakka, V. (2006). Effects of social capital on the opportunity recognition process. *Journal of Enterprise Culture*, 14(2), 105-124.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 11-18.
- Reich, R. B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harvard Business Review*, 65(3), 77-83.
- Rey-Debove, J. et Rey, A. (dir.). (1996). *Le Nouveau Petit Robert*. Montréal, CA. : Dicorobert inc..
- Reynolds, P. D., Storey, D. J. et Westhead, P. (1994). Regional characteristics affecting entrepreneurship: A cross-national comparison. In W.D. Bygrave, S.Briley, N.C. Churchill, Gatewood, E., Hoy, F., Keeley, R. Wetzel, W.E. (dir.) *Frontiers of Entrepreneurship*, Wellesley, Mass: Babson College.
- Robinson, A. et Stern, S. (2000). *L'entreprise créative : comment les innovations surgissent vraiment*. (p. 221-240). Paris : Éditions d'Organisation.
- Robson, C. (2002). *Real world research. A resource for social Scientists and Practitioner- researchers* (2e éd.). Madden, MA, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Rorty, R. (1995). *L'espoir au lieu du savoir, Introduction au pragmatisme*. Paris : Alban Michel.
- Sackman, H. (1974). *Delphi assessment : expert opinion, forecasting, and group process*. Santa Monica, CA : Rand.
- Sarason, Y., Dean, T. et Dillard, J.F. (2006). Entrepreneurship as the nexus of individual and opportunity: a structuration view. *Journal Of Business Venturing*, 21(3), 286-305.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-288.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. Et Venkataraman, S. (2003). Three Views of entrepreneursial opportunity. In A.J. Zoltan et D.B. Audretsch (dir.). *Handbook of Entrepreneurship Research*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

- Schmitt, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales: une relation en quête de sens. *Revue Internationale PME*, 17 (3-4), 43-68.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profit, capital credits, interest and in the business cycle*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Seaman, D. F. (1981). *Working effectively with task-oriented groups*. New-York: McGraw-Hill Book Company.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship* (Vol. 1). Morthampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. et Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of study. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shapiro, A. (1982). Social dimensions of entrepreneurship. In Kent, C. et al (dir.), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs. 72 – 90.
- Shepherd, D.A. et DeTienne, D.R. (2005). Prior knowledge, potential financial rewards, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
- Shepherd D. A. et DeTienne D. R. (2001). Discovery of opportunities: anomalies, accumulation and alertness. W. D. Bygrave, E. Autio, C.G. Brush, P. Davidsson, P.G. Greene, P.D. Reynolds et H.J. Sapienza (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (p. 138-148). Wellesley, Mass.: Babson College.
- Singh, R.P. (2000). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. *The Academy of management review*, 26(1), 10-12.
- Singh, R. P., Hills, G. E., Hybel, R. C., et Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition through social network characteristics of entrepreneurs. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. T. Sapienza and K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*. MA: Wellesley: Babson College.
- Siu, W., Lin, T., Fang, W. et Liu, Z.C. (2006). An institutional analysis of the new product development process of small and medium enterprises (SMEs) in

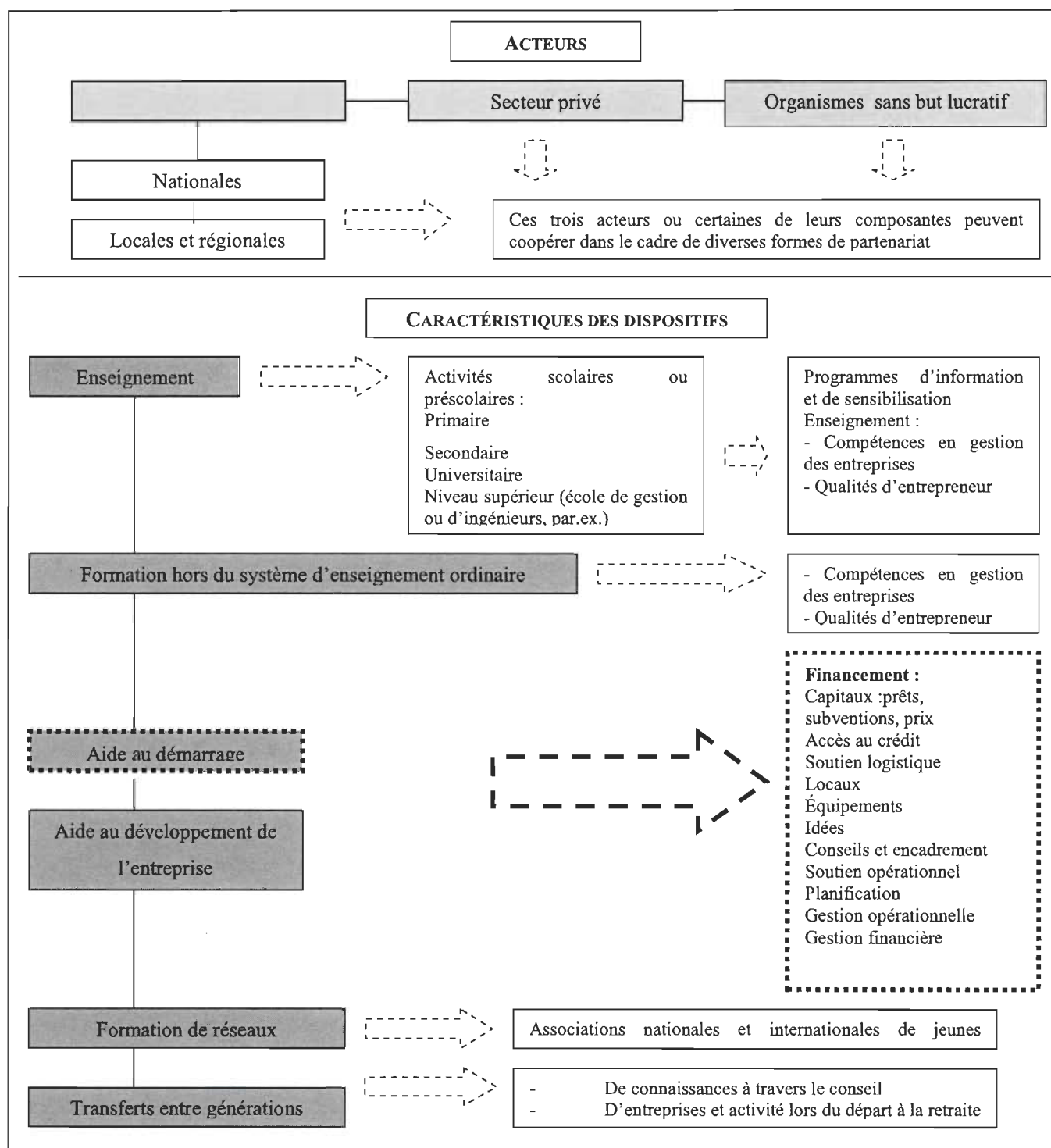
- China, Hong Kong and Taiwan. *Industrial marketing management*, 35 (3), 323-335.
- Smith, B., Matthews, C.H. et Schenkel, M.T. (2009). Differences in entrepreneurial Opportunities: The role of Tacitness and Codification in Opportunity Identification. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 38-57.
- Smith, K.G. et Di Gregorio, D. (2003). Bisociation, Discovery, and the role of Entrepreneurial Action. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp. et D.L. Sexton (dir.), *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*, (p. 129-150). Blackwell Publishers.
- Sternberg, R.J. et Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (dir.), *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Stevenson H. H. et Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal* 11(summer), 17-27.
- Stöhr, W.B. et Fraser-Taylor, D.R. (1981). *Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries*. Chichester : John Wiley & Sons.
- Strauss, A.L. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998a). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2e éd.)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Strauss, A., et Corbin, J. (1998b). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Strategies of qualitative inquiry* (p. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Subramaniam, M. et Youndt, M.A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Tashakkori, A. et Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology : combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Thompson, L. (2003). Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of management executives*, 17(1), 96-111.
- Thornburg, T. H. (1991). Group size and member diversity influence on creative performance. *The Journal of creative behavior*, 25(4), 324-333.
- Timmons, J. (1994). *New Venture Creation* (4e éd.). Burr Ridge, IL.: Irwin.
- Tremblay, D.-G. et Fontan, J.-M. (1994). *Le développement économique local; la théorie, les pratique, les expériences*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Turner, B. A. (1983). The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behavior. *Journal of Management Studies*, 20(3), 333-348.
- Turner, B.A. (1981). Some practical aspects of qualitative data analysis: One way of organizing the cognitive processes associated with the generation of grounded theory. *Quality and Quantity*, 15(3), 225-247.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2009). The extend nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. et Wright, M. (2003). Human capital based determination of opportunity identification. In W. D. Bygrave, C. G. Brush, M. Lerner, P. Davidsson, G. D. Meyer, J. Fiet, J. Sohl, P. G. Greene, A. Zacharakis and R. T. Harrison (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (430-444). Wellesley, MA: Babson College.
- Ullmen, J.B. (2002). *The human side of entrepreneurship: an investigation into the interpersonal dimensions of partnering relationships between business cofounders*. Thèse de doctorat, University of California, Los Angeles, CA.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local. Théorie et pratique. Réintroduire l'humain dans la logique du développement*. Boucherville: Gaëtan Morin
- Vaghely, I.P. et Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed? An information perspective on opportunity identification. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 73-86.
- Venkataraman, S. (2004). Regional transformation trough technological entrepreneurship. *Journal of Business venturing*, 19(1), 153-167.

- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In Katz, J. Et Brockhaus, R. (dir.). *Advances in Entrepreneurship, Firm emergence, and growth*. JAI Press.
- Waburton, W.I. (2005). *What are grounded theory made of?* In Actes de la University of Southampton LASS Faculty Post Graduate research Conference, Southampton, UK, , Faculty of Law, Art and Social science, Southampton, 6-7 juin 2005.
- Wallas, (1926), *The Art of Thought*. New York: Harcourt Brace.
- Warner, M. (1999). Social capital construction and the role of the local state. *Rural sociology*, 64(3), 373-393.
- Weaver, W.T. (1971). The delphi forecasting method. *Phi Delta Kappan*, 52(5), 267-273.
- Weaver, W.T. (1970). *The Delphi Method*. Syracuse, N.Y.: Educational Policy Research Center.
- Weerawardena, J. et Mort, G.S. (2006). Investigating social entrepreneurship : a mutlidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. MA: Addison-Wesley.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains of stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied psychology: an international review*, 51(3), 355-424.
- Wicks, A.C. et Freeman, R. E. (1998). Organizing studies and th new pragmatism: positivism, antipositivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(20), 123-140.
- Yin, R. (1994). *Case study research. Designs and methods* (Vol. 5). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yohanan, S. (2006). The practice of social entrepreneurship: notes towards a resource-perspective. In C. Steyaert et D. Hjorth (dir.), *Entrepreneurship as Social Change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Yu, T.F. (1998). Economic Development in Latecomer Economies : An Entrepreneurial Perspective. *Development Policy Review*, 16(4), 353-372.
- Yu, T. F. (2001). Entrepreneurial alertness and discovery. *Review of Austrian Economics*, 14(1), 47-63.

Zietsma, C. (1999). Opportunity knocks- or does it hide? An examination of the role of opportunity recognition in entrepreneurship. *In* P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, S. Manigart, C. Mason, G. D. Meyer, H. T. Sapienza et K. Shaver (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research* (242-256). Wellesley, MA.: Babson College.

**ANNEXE A**  
**DISPOSITIFS DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT CHEZ LES**  
**JEUNES : DESCRIPTION SCHÉMATIQUE (OCDE, 2001)**



Source : OCDE ( 2001, p.42)



**ANNEXE B**  
**RAPPORT PARTIEL DE LA RÉSIDENCE EN ENTREPRISE**

## LA RÉSIDENCE EN ENTREPRISE RAPPORT PARTIEL

### L'INTRODUCTION

Le rapport qui suit se veut une synthèse de la résidence en entreprise réalisée dans le cadre du DBA. C'est ici que se situe l'aspect distinctif de ce programme. Comme dans toute démarche doctorale, nous avons au cours de la dernière année développé une problématique qui, dans une perspective académique, est tout à fait justifiée et pertinente. La reconnaissance d'opportunité représente sans contredit un intérêt de recherche majeur; de même, le contexte actuel des régions et l'état de la recherche en développement entrepreneurial et régional justifient en tout point les questions de recherche que nous nous proposons d'explorer. Jusqu'ici, c'est un cheminement normal pour quiconque développe un projet de recherche. Nous savons que le milieu scientifique portera un intérêt, que nous pourrions nous insérer dans « la conversation ». Mais qu'en est-il des praticiens? Les résultats de ce projet de recherche permettront-ils à ces derniers d'améliorer leurs actions? Les connaissances qui seront issues de la thèse pourront-elles servir les gens du milieu? Tels sont les questionnements qui alimentent cette résidence; car le caractère distinctif du DBA est sans contredit d'offrir une perspective utile et pratique aux connaissances développées.

Cette activité a donc comme objectif principal la validation et à l'enrichissement de la problématique de recherche déjà soutenue théoriquement. Pour ce faire, dans un premier temps, nous avons cherché à recueillir les perceptions des entrepreneurs et des intervenants en développement économique des différentes régions du Québec quant à la pertinence de l'objet de recherche, soit les pratiques d'identification d'opportunités en contexte de développement régional.

Les prochaines pages feront états des constatations émergeant de nos démarches, i.e. la réalisation de deux études exploratoires par le biais de questionnaires, une première s'adressant aux entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et une deuxième ciblant les intervenants en développement économique des différentes régions du Québec.

#### 6. DÉMARCHE 1

Le premier des deux questionnaires a visé les entrepreneurs. Ayant déjà traversé le processus de création d'entreprise et étant activement impliqués dans le milieu économique de leur région, la pertinence de s'adresser à ces derniers était évidente. Nous avons donc, dans un premier temps, questionné des entrepreneurs en région. La possibilité nous a été donnée de participer à une étude visant les entrepreneurs de la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. C'est dans le cadre de cette dernière que nous avons réalisé cette première démarche d'exploration.

## 6.1 Contexte

Dans le cadre de ses activités, la Chaire multifacultaire de recherche et d'intervention sur la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine a amorcé un projet d'enquête sur les besoins prioritaires des entreprises existantes de cette région. Le Centre d'Entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval, en charge de la supervision de ce projet, nous a permis d'insérer quelques questions au questionnaire développé pour les besoins de l'étude. C'est donc dans le cadre de cette vaste étude qu'il a été possible de valider les besoins en matière d'identification d'opportunités et la pertinence des initiatives locales pour la supporter.

Il s'agissait là d'une belle opportunité pour réaliser en partie les objectifs de la résidence. En effet, notre intérêt pour les pratiques d'identification d'opportunités s'inscrit dans la problématique plus générale du développement local et régional, notamment celui des régions éloignées. Ce faisant, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine constituent une région représentative du contexte problématique auquel tentent de répondre en partie les initiatives d'identification d'opportunités, i.e. un manque de dynamisme économique et entrepreneurial. Ainsi, non seulement l'occasion nous a été offerte d'utiliser ce projet d'enquête, mais la région et les acteurs ciblés correspondaient à nos besoins.

Le projet mis de l'avant par la Chaire cherchait d'une part à tracer le portrait des entreprises des différentes MRC de la région de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, de cibler les besoins en matière de formation et de soutien au développement et de mieux comprendre les perceptions des dirigeants d'entreprise quant au contexte dans lequel ils évoluent. L'objectif ultime étant de pouvoir établir des recommandations quant aux actions à entreprendre pour supporter le développement des entreprises existantes de cette région.

La firme de sondage Léger Marketing a été mandatée afin de réaliser l'étude servant à évaluer les besoins des dirigeants d'entreprise et des entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. De façon plus spécifique, les objectifs de cette étude consistaient à : tracer le profil des entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine; connaître les marchés couverts par les entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine; évaluer la concurrence en Gaspésie et aux Îles-de-la-Madeleine; estimer la croissance et l'évolution des entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine; connaître les difficultés rencontrées par les entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine et les solutions envisageables; connaître les besoins des entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine; tracer un portrait des services d'aide aux entreprises de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine déjà utilisés par les répondants et leurs perceptions par rapport à l'aide qui peut leur être accordée.

## 6.2 Méthodologie

L'étude a été réalisée au moyen d'entrevues téléphoniques auprès de propriétaires et de gestionnaires d'entreprises privées de la Gaspésie et des Îles-de-la Madeleine. Au total, cinq questions concernant notre problématique ont été ajoutées au questionnaire initial de l'étude. Le tableau 1 présente les énoncés de question ainsi que les choix de réponses pour chacune d'entre elles.

**Tableau 1**  
**Numéros, énoncés et choix de réponses des questions relatives à l'identification d'opportunités ajoutées dans le questionnaire de l'étude**

| <i>No de question</i> | <i>Énoncés de question</i>   | <i>Choix de réponse</i>   |
|-----------------------|--|---|
| <i>Q14A</i>           | <i>À votre connaissance, existe-t-il des gens qui souhaitent se lancer en affaires mais qui éprouvent des difficultés à identifier les bonnes opportunités ?</i>   | 1- Oui<br>2- Non<br>3- Ne sait pas<br>9- Refus  |
| <i>Q14B</i>           | <i>En connaissez-vous personnellement ? SI OUI : Combien ?</i>   | 00-N'en connaît pas personnellement<br>99-Refus de répondre/ne sait pas   |
| <i>Q14C</i>           | <i>De façon générale, ces personnes sont-elles âgées entre 20 et 35 ans ou ont-elles plus de 35 ans ?</i>  | 1- Entre 20 et 35 ans<br>2- Plus de 35 ans<br>9- Nsp/Nrp  |
| <i>Q27</i>            | <i>Diriez-vous qu'il serait très pertinent, assez pertinent, peu pertinent ou pas du tout pertinent que les organismes de développement économique identifient des opportunités d'affaires en fonction des réalités locales et régionales afin d'orienter les entrepreneurs potentiels dans votre région ?</i> | 1- Très pertinent<br>2- Assez pertinent<br>3- Peu pertinent<br>4- Pas du tout pertinent<br>8- Ne sait pas<br>9- Refus |
| <i>Q28</i>            | <i>Seriez-vous prêt à participer à des activités de concertation ou de consultation visant à développer une banque d'opportunités d'affaires pour votre région ?</i>   | 1- Oui<br>2- Non<br>3- Nsp/Nrp  |

Avant de réaliser ce sondage, un prétest a été réalisé auprès de 10 entreprises afin de valider les questions et, s'il y a lieu, d'en améliorer la teneur. Suite au prétest, des modifications mineures ont alors été apportées au questionnaire. Les entrevues ont ensuite été réalisées auprès de 601 entreprises à partir de la centrale téléphonique de Léger Marketing située à Montréal et ce, entre le 13 mai et le 10 juin 2005. Il avait été établi que les interviewers pouvaient effectuer jusqu'à 10 appels dans les cas de non-réponse. La durée moyenne des entrevues a été de 20 minutes et le taux de réponse de l'étude est de 40%. Finalement, sur l'échantillon de 601 personnes sondées, la marge d'erreur maximale est de  $\pm 5,07\%$ , et ce, 19 fois sur 20.

La répartition des entreprises en fonction de la MRC est présentée dans le tableau 2. Comme on peut le constater, les Iles-de-la-Madeleine sont dans cette étude sous-représentée alors que les MRC de Bonaventure et d'Avignon sont sur-représentées. Dans le cadre de l'étude, les données ont été pondérées afin d'amoindrir cet effet. Toutefois, pour les besoins de ce travail, la pondération n'a pas été rendue effective; les résultats présentés dans les prochaines pages sont donc relatifs à l'échantillon effectif, correspondant à la colonne ombragée dans le tableau 3.

**Tableau 2**  
**Répartition de l'échantillon selon les MRC**

| MRC                          | Population | Échantillon | Taux de sondage | Coefficient de pondération | Échantillon théorique |
|------------------------------|------------|-------------|-----------------|----------------------------|-----------------------|
| <i>MRC Le Rocher-Percé</i>   | 1161       | 108         | 9,302           | 1,071                      | 116                   |
| <i>MRC La Haute-Gaspésie</i> | 741        | 81          | 10,931          | 0,911                      | 84                    |
| <i>MRC La Côte-de-Gaspé</i>  | 1113       | 113         | 10,153          | 0,981                      | 111                   |
| <i>MRC Bonaventure</i>       | 1113       | 158         | 14,196          | 0,702                      | 111                   |
| <i>MRC Avignon</i>           | 867        | 119         | 13,725          | 0,726                      | 86                    |
| <i>Iles-de-la-Madeleine</i>  | 1040       | 22          | 2,115           | 4,709                      | 104                   |
| <i>TOTAL</i>                 | 6035       | <b>601</b>  | 9,959           | 1                          | 601                   |

Parmi les 601 répondants, tous ne peuvent être qualifiés d'entrepreneurs; seuls 52 % sont propriétaires ou co-propriétaires. Comme l'intérêt de sonder les gens d'affaires était d'obtenir l'opinion de ceux ayant déjà traversés le processus de création d'une entreprise, ou du moins d'acquisition d'une entreprise, nous avons retenu les catégories de répondant suivantes : *Actionnaire ou associé, Propriétaire ou co-propriétaire, président, v-p ou administrateur et Directeur*. Ce faisant, les résultats présentés sont tirés des réponses des 477 répondants qui correspondent à l'une ou l'autre de ces catégories.

### 6.3 Résultats

C'est dans cette section que, pour chacune des questions, seront présentés les résultats obtenus. Toutefois, avant d'entrer dans le cœur des résultats, nous nous devons de dresser le portrait des répondants, leurs caractéristiques principales; c'est ce que résume le tableau 3.

**Tableau 3**  
**Caractéristiques des répondants**

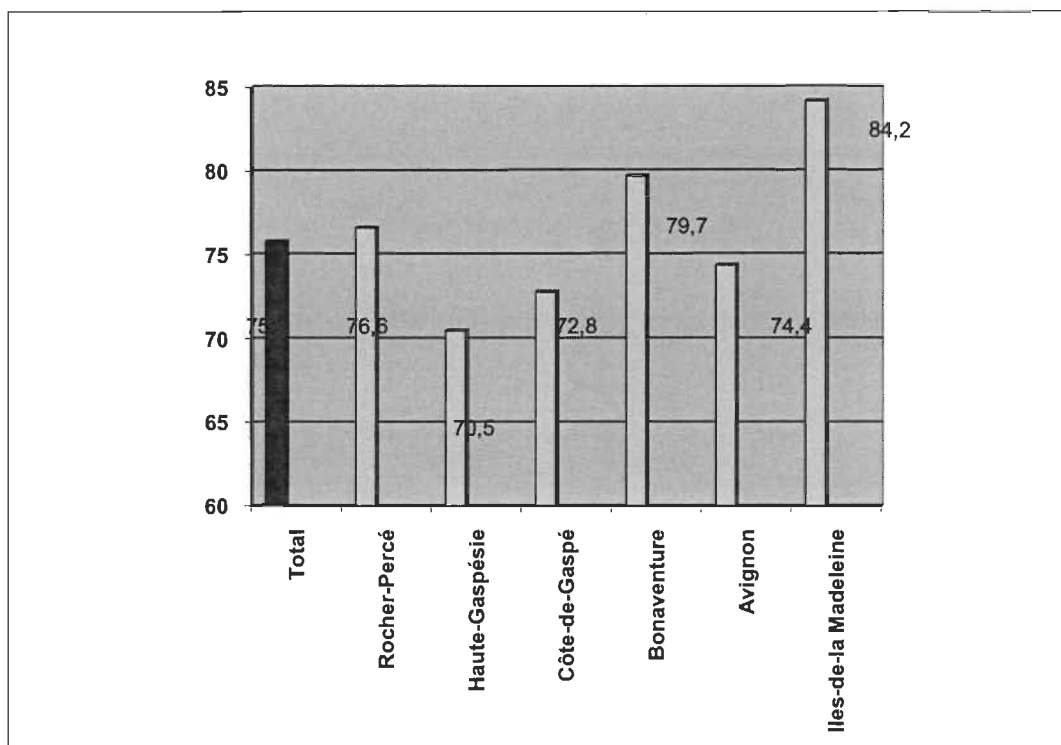
| Caractéristiques des répondants |                                   | Total<br>n=477 | MRC                      |                            |                           |                       |                 |                |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
|                                 |                                   |                | Rocher-<br>Percé<br>n=84 | Haute-<br>Gaspésie<br>n=66 | Côte-de-<br>Gaspé<br>n=87 | Bonaven-<br>ture<br>n | Avignon<br>n=96 | I-de-M<br>n=20 |
| Sexe                            | Homme                             | 63,5           | 53,6                     | 62,1                       | 70,1                      | 64,5                  | 63,5            | 75,0           |
|                                 | Femme                             | 36,5           | 46,4                     | 37,9                       | 29,9                      | 35,5                  | 36,5            | 25,0           |
| Âge                             | 18-29 ans                         | 4,0            | 1,2                      | 7,6                        | 3,4                       | 2,4                   | 6,3             | 5,0            |
|                                 | 30-39 ans                         | 17,2           | 22,6                     | 13,6                       | 13,8                      | 20,2                  | 11,5            | 30,0           |
|                                 | 40-49 ans                         | 35,2           | 29,8                     | 42,4                       | 32,2                      | 36,3                  | 36,5            | 35,0           |
|                                 | 50-59 ans                         | 32,1           | 34,5                     | 27,3                       | 44,8                      | 29,8                  | 28,1            | 15,0           |
|                                 | 60-69 ans                         | 9,4            | 10,7                     | 6,1                        | 4,6                       | 11,3                  | 12,5            | 10,0           |
|                                 | 70 ans et plus                    | 2,1            | 1,2                      | 3,0                        | 1,1                       | -                     | 5,2             | 5,0            |
| Titre ou fonction               | Actionnaire ou associé            | 1,9            | 6,0                      | -                          | -                         | 0,8                   | 3,1             | -              |
|                                 | Propriétaire ou co-propriétaire   | 64,4           | 59,5                     | 65,2                       | 70,1                      | 63,7                  | 63,5            | 65,0           |
|                                 | Président / v.-p / administrateur | 14,8           | 20,2                     | 15,1                       | 10,3                      | 17,7                  | 12,5            | 5,0            |
|                                 | Directeur                         | 18,9           | 14,3                     | 19,7                       | 19,5                      | 17,7                  | 20,8            | 30,0           |
| Scolarité                       | Primaire                          | 2,7            | 3,6                      | 3,0                        | 3,4                       | 0,8                   | 4,2             | -              |
|                                 | Secondaire                        | 42,0           | 30,9                     | 37,9                       | 41,4                      | 46,8                  | 50,0            | 35,0           |
|                                 | Collégial                         | 26,7           | 36,9                     | 33,3                       | 18,4                      | 23,4                  | 20,8            | 45,0           |
|                                 | Universitaire                     | 28,6           | 28,6                     | 25,8                       | 35,6                      | 29,0                  | 25,0            | 20,0           |

### 6.3.1 Connaissance d'entrepreneurs potentiels à la recherche d'opportunités d'affaires

Les trois premières questions (Q14a, Q14b, Q14c) avaient pour objectif de cerner l'existence réelle d'un problème d'identification d'opportunités, de confirmer la difficulté pour les entrepreneurs potentiels d'identifier les bonnes occasions d'affaires. Car les initiatives d'identification d'opportunités par les instances locales doivent répondre avant toute chose à une difficulté, un problème réel et concret. Les résultats obtenus devraient donc permettre de s'assurer qu'il est pertinent de s'intéresser à développer des « solutions » éventuelles à ce problème. Les questions étaient ainsi formulées :

- 14A : À votre connaissance existe-t-il des gens qui souhaitent se lancer en affaires mais qui éprouvent des difficultés à identifier les bonnes opportunités ?
- 14B : En connaissez-vous personnellement ? SI OUI : Combien ?

- 14C : De façon générale, ces personnes sont-elles âgées entre 20 et 35 ans ou ont-elles plus de 35 ans ?



**Figure 1**  
Taux de réponse positive à la question 14A pour l'ensemble des répondants et par MRC

Les résultats de la question 14A, dont fait état la figure 1, permettent de constater qu'en effet, aux yeux de la communauté d'affaires, il existe des gens qui auraient le désir de démarrer une entreprise mais qui n'arrivent pas à identifier des opportunités d'affaires dans leur milieu. En effet, la majorité des personnes interrogées (76 %) reconnaissent qu'il existe des gens qui souhaitent se lancer en affaires mais qui éprouvent des difficultés à identifier les bonnes opportunités.

Il est aussi intéressant de constater que les répondants entre 18 et 39 ans sont plus nombreux que les autres à considérer qu'il existe des personnes éprouvant de la difficulté à identifier une bonne opportunité d'affaires (83,2 % contre 73,8 % pour les 40 ans et plus).

De plus, six répondants sur dix (59 %) connaissent personnellement au moins une personne dans cette situation. En moyenne, ils en connaissent cinq (5,62). Les 18-39 ans sont plus nombreux à connaître personnellement des gens dans cette situation (67 % contre 56 % chez les 40 ans et plus). Toutefois, les répondants de 40 et plus connaissent en moyenne 6 personnes dans cette situation contre 4 chez les

18-39 ans. Ces gens qui souhaitent se lancer en affaires sont, aux dires des répondants, autant des jeunes (20 à 35 ans) que des moins jeunes (35 ans et plus).

### 6.3.2 Pertinence de l'identification d'opportunités par les instances locales

La question 27 du questionnaire cherchait à savoir dans quelle mesure les entrepreneurs considéraient pertinent que les organismes initient des actions pour identifier des opportunités d'affaires. La question 27, telle que posée aux entrepreneurs, était ainsi formulée :

Diriez-vous qu'il serait pertinent que les organismes de développement économique identifient des opportunités d'affaires en fonction des réalités locales et régionales afin d'orienter les entrepreneurs potentiels dans votre région ?

La grande majorité (91 %) des répondants estiment qu'il est pertinent (très ou assez pertinent) que les organismes de développement économique identifient des opportunités d'affaires en fonction des réalités locales et régionales afin d'orienter les entrepreneurs potentiels. Le tableau 4 présente les résultats détaillés pour l'ensemble des répondants, de même que pour chacune des MRC de la région.

**Tableau 4**  
**Résultats obtenus à la q27, pour l'ensemble des répondants et par MRC**

| <i>Pertinence d'identifier des opportunités d'affaires</i> | <b>Total<br/>n=467</b> | <b>Rocher-<br/>Percé<br/>n=82</b> | <b>Haute-<br/>Gaspésie<br/>n=64</b> | <b>Côte-de-<br/>Gaspé<br/>n=86</b> | <b>Bonaven-<br/>ture<br/>N=121</b> | <b>Avignon<br/>n=94</b> | <b>I-d-M<br/>N=20</b> |
|--|------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Total pertinent</b>                                     | <b>90,6</b>            | <b>91,5</b>                       | <b>92,2</b>                         | <b>83,7</b>                        | <b>94,3</b>                        | <b>89,3</b>             | <b>95,0</b>           |
| Très pertinent   | 66,4                   | 69,5                              | 67,2                                | 61,6                               | 73,5                               | 58,5                    | 65,0                  |
| Assez pertinent  | 24,2                   | 22,0                              | 25,0                                | 22,1                               | 20,7                               | 30,8                    | 30,0                  |
| <b>Total pas pertinent</b>                                 | <b>9,4</b>             | <b>8,5</b>                        | <b>7,8</b>                          | <b>16,3</b>                        | <b>5,8</b>                         | <b>10,7</b>             | <b>5,0</b>            |
| Peu pertinent  | 5,1                    | 2,4                               | 4,7                                 | 7,0                                | 2,5                                | 9,6                     | 5,0                   |
| Pas du tout pertinent                                      | 4,3                    | 6,1                               | 3,1                                 | 9,3                                | 3,3                                | 1,1                     | -                     |

De l'ensemble des MRC, c'est celle de Côte-de-Gaspé qui présente le plus faible taux de pertinence qui toutefois demeure assez élevé (84 %). D'ailleurs, l'ensemble des répondants, quelque soit leur âge, la taille de leur entreprise, ou qu'ils aient ou non eu déjà eu recours à des services d'aide, considèrent tous, dans une grande majorité, qu'il serait pertinent que les organismes de développement économique identifient des opportunités d'affaires en fonction des réalités locales et régionales afin d'orienter les entrepreneurs potentiels dans votre région. C'est donc dire que ce type de pratiques et d'initiatives profitent de l'appui des entrepreneurs.



### 6.3.3 Ouverture à participer à des activités de concertation

Les pratiques d'identification d'opportunités qui sont l'objet de notre projet de recherche reposent sur des activités de concertation où les gens et les organismes du milieu sont appelés à participer. Ce faisant, nous avons émis l'hypothèse que certains milieux pouvaient avoir une culture de coopération et de concertation plus développée, facilitant la mise en place et la réussite d'activités d'identification d'opportunités. D'autre part, comme une des avenues méthodologiques envisagées est la recherche-action, il paraissait intéressant de vérifier l'intérêt des entrepreneurs existants à participer à des initiatives d'identification d'opportunités dans leur milieu. La question qui a été adressée en ce sens aux entrepreneurs pouvait se lire ainsi :

- Seriez-vous prêt à participer à des activités de concertation ou de consultation visant à développer une banque d'opportunités d'affaires pour votre région ?

Les trois quarts (75 %) des répondants interrogés seraient prêts à participer à des activités de concertation ou de consultation visant à développer une banque d'opportunités d'affaires pour leur région. En poussant plus loin les comparaisons, nous avons pu constater quelques différences notables. Le tableau 5 présente le taux de réponses positives à la Q28 en fonction de certaines variables.

**Tableau 5**  
**Résultats à la q27 en fonction de différentes variables de comparaison**

| Variables de comparaison                       | % de réponses positives |
|--|-------------------------|
| <b>MRC</b>                                     |                         |
| <i>Rocher-Percé</i>                            | 75,0                    |
| <i>Haute-Gaspésie</i>                          | 81,8                    |
| <i>Côte de Gaspé</i>                           | 66,7                    |
| <i>Bonaventure</i>                             | 79,0                    |
| <i>Avignon</i>                                 | 67,7                    |
| <i>Iles-de-la-Madeleine</i>                    | 90,0                    |
| <b>Genre</b>                                   |                         |
| <i>Homme</i>                                   | 81,2                    |
| <i>Femme</i>                                   | 63,2                    |
| <b>Âge</b>                                     |                         |
| <i>18-39 ans</i>                               | 88,1                    |
| <i>40 ans et plus</i>                          | 71,0                    |
| <b>Niveau de scolarité</b>                     |                         |
| <i>Primaire</i>                                | 38,5                    |
| <i>Secondaire</i>                              | 68,0                    |
| <i>Collégial</i>                               | 83,5                    |
| <i>Universitaire</i>                           | 80,1                    |
| <b>A déjà eu recours à des services d'aide</b> |                         |

| Variables de comparaison                          | % de réponses positives |
|---|-------------------------|
| <i>Oui</i>  | 80,5                    |
| <i>Non</i>  | 70,5                    |
| <b>Nombre d'année d'existence de l'entreprise</b> |                         |
| <i>5 ans et moins</i>                             | 80,0                    |
| <i>Entre 6 et 10 ans</i>                          | 71,2                    |
| <i>Entre 11 et 20 ans</i>                         | 77,3                    |
| <i>Plus de 20 ans</i>                             | 72,1                    |
| <b>Taille de l'entreprise</b>                     |                         |
| <i>Aucun employé</i>                              | 59,0                    |
| <i>Entre 1 et 4 employés</i>                      | 71,1                    |
| <i>Entre 5 et 9 employés</i>                      | 76,7                    |
| <i>Entre 10 et 19 employés</i>                    | 87,7                    |
| <i>Entre 20 et 49 employés</i>                    | 85,7                    |
| <i>50 employés et plus</i>                        | 94,1                    |

Ainsi, à l'intérieur des sous-groupes à l'étude, on constate que les segments suivants sont proportionnellement plus nombreux à être intéressés par ces activités de concertation ou de consultation :

- les répondants dont l'entreprise compte 5 années et moins d'existence (80 %);
- les répondants qui ont déjà eu recours aux services d'aide aux entreprises (80,5 % contre 70,5 % pour ceux qui n'y ont jamais eu recours);
- les répondants âgés entre 18 et 39 ans (88,1 % contre 71 % pour les 40 ans et plus);
- les répondants qui ont une scolarité plus élevée (plus de 80 % pour les niveaux collégial et universitaire contre 38,5 % pour ceux qui ont une formation de niveau primaire et 68 % pour le niveau secondaire);
- les répondants-hommes (81,2 % contre 63,2 % pour les répondants-femmes);
- les dirigeants dont les entreprises présentent un plus grand nombre d'employés (59 % pour les travailleurs autonomes contre 94,1 % pour les entreprises de 50 employés et plus).
- 

## 7. DÉMARCHE II

### 7.1 Le contexte et la pertinence de l'étude

En matière de développement entrepreneurial, le Québec compte de nombreux organismes dans lesquels oeuvrent des intervenants en développement économique. Nous avons déjà soulevé dans une synthèse du séminaire DBA-6920 que les efforts investis par les gouvernements pour supporter la création de nouvelles entreprises étaient nombreux. Au Québec, on compterait d'ailleurs plus de 2,000 organismes de soutien, administrant dans l'ensemble une enveloppe budgétaire d'environ \$600 millions (Julien, 2000).

Ces différents organismes sont au cœur de l'entrepreneuriat et du développement régional. Ce faisant, ils sont souvent les porteurs de projets locaux. Ainsi, au-delà de l'avis des entrepreneurs, il paraissait important de connaître l'avis de ce groupe d'acteurs concernant les problèmes vécus en matière de développement dans leur région respective et sur les pratiques développées par leur organisme pour y faire face. De plus, comme un de nos objectifs était de mieux connaître les pratiques d'identification d'opportunités, nous les avons sondés sur l'existence, la pertinence et la structure de ce type d'activités sur leur territoire.

## 7.2 La méthodologie

Pour rejoindre les intervenants des différentes régions, nous avons procédé au développement d'un court questionnaire en utilisant une interface *html* (internet). L'instrument a été développé par le biais de *Dynaforme*<sup>43</sup>, un outil de création de formulaires auto-validés, i.e. dans lequel les résultats sont automatiquement compilés. Le questionnaire a été acheminé à l'échantillon par le biais du courrier électronique. Ce type de diffusion a permis de diminuer considérablement les efforts devant être fournis pour établir le contact avec les répondants.

### 7.2.1 L'échantillon

Considérant la nature exploratoire de l'étude et les différences en matière de culture et de dynamisme dans chacune des régions du Québec, il semblait important de cibler les intervenants provenant des quatre coins de la province. Pour identifier les intervenants en développement économique des différentes régions du Québec, nous avons utilisé une banque de contacts développée par le Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval. Cette base de données compte près de 1500 contacts dans le domaine du développement économique. Seuls les contacts de la province de Québec dont l'adresse de courrier électronique était disponible ont été utilisés.

### 7.2.2 L'administration des questionnaires

Deux envois ont été réalisés dans le cadre de cette enquête. Le questionnaire a d'abord été acheminé à plus de 250 intervenants des 17 régions du Québec, le 21 juin 2005. De cet envoi, 50 personnes ont répondu au questionnaire. Afin d'améliorer la représentation dans les différentes régions, un deuxième envoi a été réalisé; le 25 juillet 2005, le questionnaire a été acheminé (ou réacheminé) à 214 intervenants supplémentaires dans les régions de Québec, de Montréal, de l'Outaouais, de l'Estrie, du Bas-St-Laurent, de la Chaudière-Appalaches et de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine. De ce deuxième envoi, 22 questionnaires supplémentaires ont été

---

<sup>43</sup> <http://cours.fsa.ulaval.ca/dynaforme/>

complétés, portant l'échantillon de répondants à 72. Plusieurs adresses de courrier électronique se sont avérées erronées, réduisant considérablement l'échantillon de départ. De plus, en raison des vacances d'été, plusieurs avis d'absence ont été automatiquement retournés. De nouveaux questionnaires remplis continuent d'être reçus à tous les jours; toutefois, pour les besoins de ce travail, nous avons utilisé les questionnaires reçus en date du 28 juillet 2005. Pour chacun des envois, un texte de quelques lignes présentait le contexte, le cadre et les objectifs du questionnaire, suivi du temps nécessaire à sa complétion et les coordonnées du chercheur. Ce texte est présenté en annexe 1, à la page 54.

*Intérêt marqué des répondants pour la thématique.* Il est important de noter que les réponses au questionnaire ne se sont pas fait attendre. En effet, une trentaine de questionnaires avaient déjà été complétés à peine quelques heures après l'envoi. On peut penser que cet empressement ne relève pas seulement de la coopération des répondants mais aussi de l'intérêt pour le sujet couvert. Cet engouement nous laisse croire qu'il est pertinent et utile de s'intéresser à la problématique du développement entrepreneurial dans un contexte de développement régional, notamment par l'identification d'opportunités d'affaires.

### 7.2.3 La structure du questionnaire

Le questionnaire, présenté en annexe 2, comporte au total 24 questions<sup>44</sup> et se divise en cinq sections. La première section du questionnaire concerne les questions d'identification des répondants, plus précisément la région dans laquelle ils pratiquent et le type d'organisme dans lequel ils oeuvrent.

La deuxième section cherche à cerner ce qui, pour les répondants, constituent les principaux problèmes qui freinent ou empêchent le développement de leur territoire. Cette question permet de mettre en contexte les résultats, chaque région vivant une réalité différente. Par la suite, les questions portent sur les pratiques, services ou activités qui sont supportés par les organismes dans lesquels ils travaillent afin de contrer ces problèmes. Ils sont amenés par la suite à identifier les axes prioritaires d'intervention de leur organisme (plan d'affaires, formation, aide à la croissance, financement...).

Dans la troisième section, les questions portent sur l'identification d'opportunités d'affaires. On leur demande s'ils connaissent des entrepreneurs potentiels à la recherche d'occasions d'affaires et ils sont amenés à identifier les raisons qui rendent difficile l'identification d'opportunités pour les gens qui désirent se lancer en affaires. Finalement, dans le but de valider l'intérêt des pratiques d'identification collective d'opportunités, ils ont à évaluer, sur une échelle de 1 à 5, la

---

<sup>44</sup> il est à noter qu'une question a été omise dans le premier envoi. La première version du questionnaire compte donc 23 questions alors que la deuxième en compte 24.

pertinence pour les organismes et instances d'identifier des opportunités pour orienter les entrepreneurs potentiels.

La quatrième section cherche à vérifier la participation des organismes à différentes initiatives de concertation et de coopération, dont des activités de reconnaissance d'opportunités entrepreneuriales. Le cas échéant, les répondants doivent évaluer les résultats de ces pratiques, identifier l'organisme organisateur et la forme de l'activité.

Finalement, la dernière section permet aux répondants de donner leur avis sur la forme que devrait prendre une telle activité, sur les groupes devant idéalement y participer et sur l'intérêt de leur organisme pour la mise en place d'une telle initiative. Pour conclure, dans le deuxième envoi, les répondants désirant recevoir une synthèse des résultats peuvent fournir une adresse de courrier électronique.

### 7.3 Résultats

Les différents résultats de cette étude exploratoire seront présentés en fonction des cinq grandes sections que nous venons de présenter : (1) l'identification des répondants et de leur organisme; (2) le contexte régional et les axes d'intervention; (3) la pertinence des pratiques d'identification d'opportunités; (4) les habitudes de participation et concertation; et (5) la formule idéale.

#### 7.3.1 Identification des répondants et de leur organisme

Le questionnaire, comme nous l'avons déjà mentionné, a été envoyé à des intervenants de différents organismes dans les 17 régions administratives du Québec. Ce faisant, nous avons demandé aux intervenants d'identifier la région administrative et l'organisme auxquels ils appartenaient.

*Provenance des répondants : région administrative.* À la question Q1 nous avons demandé aux répondants d'identifier la région dans laquelle ils oeuvraient afin de pouvoir comparer éventuellement les réponses et aussi pour assurer une certaine représentation de l'ensemble des régions du Québec. Le tableau 6 présente la répartition des répondants selon leur région de provenance. Comme on peut le constater, seule la région du Nord du Québec (10) n'est pas représentée dans l'échantillon. Les régions identifiées en **rouge** dans le tableau correspondent aux régions les plus représentées dans l'échantillon alors que celles identifiées en **bleu** correspondent à celles qui le sont le moins.

**Tableau 6**  
**Région de provenance des répondants**

| <i>Numéro de la région</i> | <i>Nom de la région</i>       | <i>n</i>  | <i>fréquence</i> |
|----------------------------|-------------------------------|-----------|------------------|
| 01                         | Bas-St-Laurent                | 2         | 2,8              |
| 02                         | Saguenay Lac-St-Jean          | 4         | 5,6              |
| 03                         | Capitale Nationale            | 8         | 11,1             |
| 04                         | Mauricie                      | 6         | 8,3              |
| 05                         | Estrie                        | 2         | 2,8              |
| 06                         | Montréal                      | 6         | 8,3              |
| 07                         | Outaouais                     | 3         | 4,2              |
| 08                         | Abitibi-Témiscamingue         | 7         | 9,7              |
| 09                         | Côte-Nord                     | 4         | 5,6              |
| 10                         | Nord-du-Québec                | 0         | 0,0              |
| 11                         | Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine | 4         | 5,6              |
| 12                         | Chaudière-Appalaches          | 7         | 9,7              |
| 13                         | Laval                         | 1         | 1,4              |
| 14                         | Lanaudière                    | 2         | 2,8              |
| 15                         | Laurentides                   | 6         | 8,3              |
| 16                         | Montréal                      | 6         | 8,3              |
| 17                         | Centre-du-Québec              | 4         | 5,6              |
| <b>Total</b>               |                               | <b>72</b> | <b>100,00</b>    |

Il est certain que l'échantillon dans chaque région est très restreint (72 répondants dans 17 régions). C'est pourquoi il a semblé intéressant et même nécessaire de regrouper les répondants selon des catégories plus larges. Trois grandes catégories ont été retenues 1) régions ressources; 2) centres urbains; 3) autres régions.

Les trois catégories représentent ce qui nous apparaît comme des réalités différentes. Les *régions ressources* ont été ainsi identifiées par le gouvernement et profitent d'un traitement différent. Elles sont en général éloignées des grands centres et font face au déclin des ressources naturelles ainsi qu'une baisse démographique. Quant à eux, les *centres urbains* jouissent généralement d'une économie plus florissante, davantage axée sur l'innovation et profitant d'un marché plus grand. Finalement, les *autres régions* se situent entre « deux chaises », ne pouvant profiter du même traitement « de faveur » que les régions ressources ni des avantages des grands centres. Le tableau 7 présente la répartition des répondants en fonction de cette segmentation.

**Tableau 7**  
**Répartition des répondants selon le type de région**

| Catégorie                 | % (n)           |
|---------------------------|-----------------|
| <i>Régions ressources</i> | 37,5 (27)       |
| <i>Centres urbains</i>    | 25,0 (18)       |
| <i>Autres régions</i>     | 37,5 (27)       |
| <b>TOTAL</b>              | <b>100 (72)</b> |

D'après le portrait présenté au tableau 8, on constate une bonne représentativité dans les trois groupes. Ce faisant, pour exposer les résultats dans les prochaines pages, nous utiliserons davantage la comparaison en fonction des grands groupes de régions (3) que des régions administratives (17).

*Provenance des répondants : organisme.* Afin de mieux repérer les intervenants, ils ont été amenés à identifier à la question Q2 l'organisme dans lequel ils oeuvraient. Le tableau 8 présente la répartition des organismes en fonction des régions (17) alors que le tableau 9 le fait selon les groupes de régions (3).

**Tableau 8**  
**Organisme de provenance des répondants pour chacune des régions**

| Organisme       | TOTAL     |            | Régions administratives |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|-----------------|-----------|------------|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                 | n         | %          | 01                      | 02       | 03       | 04       | 05       | 06       | 07       | 08       | 09       | 10       | 11       | 12       | 13       | 14       | 15       | 16       | 17       |
| SADC            | 11        | 15,3       |                         |          | 1        | 2        |          |          |          |          |          |          | 3        | 1        |          | 2        | 2        |          |          |
| CLD             | 44        | 61,1       | 1                       | 2        | 3        | 1        | 2        | 2        | 2        | 6        | 4        |          | 1        | 5        |          |          | 4        | 6        | 2        |
| CDEC            | 3         | 4,2        |                         |          |          |          |          | 3        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Fonds d'emprunt | 3         | 4,2        |                         |          | 2        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 1        |
| Incubateur      | 2         | 2,8        |                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 1        | 1        |          |          |          |          |
| Autres          | 9         | 12,5       | 1                       | 2        | 2        |          |          | 1        | 1        | 1        |          |          |          |          |          |          |          |          | 1        |
| <b>Total</b>    | <b>72</b> | <b>100</b> | <b>2</b>                | <b>4</b> | <b>8</b> | <b>6</b> | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>3</b> | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>7</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>4</b> |

**Tableau 9**  
**Organisme de provenance des répondants pour chacun des types de régions**

|                        | Régions ressources | Grands centres | Autres régions |
|------------------------|--------------------|----------------|----------------|
| <b>SADC</b>            | 18,5%              | 5,6%           | 18,5%          |
| <b>CLD</b>             | 66,7%              | 38,9%          | 70,4%          |
| <b>CDEC</b>            | -                  | 16,7%          | -              |
| <b>Fonds d'emprunt</b> | -                  | 11,1%          | 3,7%           |
| <b>Incubateur</b>      | -                  | 5,6%           | -              |
| <b>Autres</b>          | 14,8%              | 22,2%          | 3,7%           |

Il est intéressant de constater que les CLD constituent une forte proportion de l'échantillon. D'autre part, les intervenants des *centres urbains* proviennent d'une plus grande variété d'organismes que dans les *régions ressources* ou dans les *autres régions*. Il faut toutefois mettre en garde le lecteur puisqu'il est possible que la liste d'envoi des questionnaires ait contenu au départ une plus grande proportion de CLD que de SADC, de même qu'une plus grande diversité d'organismes dans les centres urbains. Par ailleurs, il est aussi possible que ces chiffres soient à l'image de la réalité régionale.

### 7.3.2 Problèmes majeurs de développement, pratiques et axes d'intervention

Afin de mettre en contexte les réponses obtenues dans cette étude exploratoire, il semblait nécessaire de chercher à connaître ce qui, aux yeux des intervenants sondés, constituaient les principaux problèmes de développement dans leur région respective. Notre intuition étant que selon les problèmes vécus par les régions, les pratiques d'intervention diffèrent et la pertinence des mesures d'identification d'opportunités varie. Nous avons donc demandé aux répondants d'identifier les pratiques mises de l'avant pour répondre à ces problématiques et les axes d'intervention principaux de leur organisme.

*Problèmes majeurs de développement.* Le tableau 10 présente les problèmes majeurs identifiés par l'ensemble des répondants (réfère à la question Q4).

**Tableau 10**  
**Problèmes majeurs de développement identifiés par l'ensemble des intervenants**

|    | <b>Problèmes (n=129)</b>   | <b>%</b>   |
|----|--|------------|
| 1  | <i>Financement, accès aux capitaux</i>   | 16,3       |
| 2  | <i>Autres</i>  | 13,2       |
| 3  | <i>Manque de main-d'œuvre</i>  | 10,9       |
| 4  | <i>Programmes non-adaptés ou déficients</i>  | 9,3        |
| 5  | <b><i>Manque de concertation, de collaboration entre les acteurs</i></b>             | <b>8,5</b> |
| 6  | <b><i>Culture entrepreneuriale déficiente</i></b>                                    | <b>8,5</b> |
| 7  | <i>Manque d'infrastructures, d'équipements, de terrains industriels ou de locaux</i> | 7,8        |
| 8  | <i>Exode des jeunes</i>  | 6,2        |
| 9  | <b><i>Manque de diversification de l'économie</i></b>                                | <b>6,2</b> |
| 10 | <i>Décisions gouvernementales, attitude des élus</i>                                 | 6,2        |
| 11 | <i>Bassin de population faible, baisse démographique</i>                             | 3,9        |
| 12 | <i>R&amp;D, centre de recherche</i>  | 3,1        |



On le constate, les problèmes principaux (1 à 3) ne représentent pas des problèmes auxquels pourrait répondre l'identification d'opportunités. Toutefois, des problèmes comme le manque de *concertation et de collaboration entre les acteurs, la culture entrepreneuriale déficiente* et le *manque de diversification de l'économie* sont des problèmes qui peuvent être abordés sous l'angle des initiatives d'identification d'opportunités. Ces derniers arrivent respectivement dans les positions 5, 6 et 9.

Dans le tableau 11, les problèmes de développement identifiés sont regroupés en fonction des grandes catégories de régions. Les trois problèmes pouvant être abordés dans l'angle des initiatives d'identification d'opportunités sont identifiés en jaune.

**Tableau 11**  
**Problèmes identifiés selon le type de région**

| TYPE DE REGION            | PROBLEMES IDENTIFIES   | N         | %            |
|---------------------------|--|-----------|--------------|
| <i>Régions Ressources</i> |  |           |              |
| 1                         | <i>Autres</i>  | 7         | 14,3         |
| 2                         | <i>Financement, accès aux capitaux</i>   | 6         | 12,2         |
| 3                         | <i>Manque d'infrastructures, d'équipements, de terrains industriels et de locaux</i> | 6         | 12,2         |
| 4                         | <b>Manque de concertation, de collaboration</b>                                      | 5         | 10,2         |
| 5                         | <b>Manque de diversification de l'économie</b>                                       | 5         | 10,2         |
| 6                         | <b>Culture entrepreneuriale faible, manque de promoteurs</b>                         | 4         | 8,2          |
| 7                         | <i>Manque de main-d'œuvre</i>  | 4         | 8,2          |
| 8                         | <i>Bassin de population faible, baisse démographique</i>                             | 4         | 8,2          |
| 9                         | <i>Programmes déficients, non adaptés</i>  | 3         | 6,1          |
| 10                        | <i>Décisions gouvernementales, attitude des élus</i>                                 | 3         | 6,1          |
| 11                        | <i>Exode des jeunes</i>  | 2         | 4,1          |
| <b>Total</b>              |  | <b>49</b> | <b>100,0</b> |
| <i>Centres urbains</i>    |  |           |              |
| 1                         | <i>Financement, accès aux capitaux</i>   | 7         | 23,3         |
| 2                         | <i>Autres</i>  | 6         | 20,0         |
| 3                         | <i>Programmes déficients, non adaptés</i>  | 3         | 10,0         |
| 4                         | <i>Exode des jeunes</i>  | 3         | 10,0         |
| 5                         | <b>Culture entrepreneuriale faible, manque de promoteurs</b>                         | 2         | 6,7          |
| 6                         | <i>Manque de main-d'œuvre</i>  | 2         | 6,7          |
| 7                         | <i>Manque d'infrastructures, d'équipements, de terrains industriels ou de locaux</i> | 2         | 6,7          |
| 8                         | <i>Décisions gouvernementales, attitude des élus</i>                                 | 2         | 6,7          |
| 9                         | <b>Manque de concertation, de collaboration</b>                                      | 1         | 3,3          |
| 10                        | <i>Bassin de population faible, baisse démographique</i>                             | 1         | 3,3          |
| 11                        | <i>R&amp;D, centre de recherche</i>  | 1         | 3,3          |

| TYPE DE REGION | PROBLEMES IDENTIFIES  | N  | %     |
|----------------|---|----|-------|
|                | Total   | 30 | 100,0 |
| Autres régions |   |    |       |
| 1              | Financement, accès aux capitaux   | 8  | 16,0  |
| 2              | Manque de main-d'œuvre  | 8  | 16,0  |
| 3              | Programmes déficients, non adaptés  | 6  | 12,0  |
| 4              | Manque de concertation, de collaboration                                      | 5  | 10,0  |
| 5              | Culture entrepreneuriale faible, manque de promoteurs                         | 5  | 10,0  |
| 6              | Autres  | 4  | 8,0   |
| 7              | Exode des jeunes  | 3  | 6,0   |
| 8              | Décisions gouvernementales, attitude des                                      | 3  | 6,0   |
| 9              | Manque de diversification de l'économie                                       | 3  | 6,0   |
| 10             | R&D, centre de recherche  | 3  | 6,0   |
| 11             | Manque d'infrastructures, d'équipements, de terrains industriels ou de locaux | 2  | 4,0   |
|                | Total   | 50 | 100,0 |

On peut constater que dans les régions ressources, ces problèmes sont en quatrième, en cinquième et en sixième position. En contrepartie, seuls deux de ces problèmes – la *culture entrepreneuriale déficiente* et le *manque de concertation et de collaboration* - constituent des préoccupations dans les grands centres, et se situent aux rangs 5 et 9 des problèmes prioritaires. Finalement, dans les autres régions, le manque de diversification économique ne semble pas être aussi important que dans les régions ressources (rang 9 contrairement au rang 6) alors que le *manque de concertation et de collaboration* et la *culture entrepreneuriale déficiente* occupent les mêmes positions (rangs 4 et 5).

*Pratiques des organismes.* En matière de pratiques, les intervenants en ont développées plusieurs pour tenter de faire face à ces différents problèmes. Le tableau 13 présente la liste des pratiques de même que la proportion dans laquelle elles sont pratiquées par les répondants. Il est intéressant de constater que l'utilisation de tables, comités de consultation et groupes de travail est la pratique la plus utilisée avec 23,5 %. Le tableau 12 réfère à la question Q5.

**Tableau 12**  
**Pratiques utilisées par les intervenants pour répondre aux problèmes**

| <i>PRATIQUES (N=102)</i> |   | <b>%</b>     |
|--------------------------|---|--------------|
| <b>1</b>                 | <b><i>Tables, comités de consultation, groupe de travail</i></b>                            | <b>23,5</b>  |
| 2                        | <i>Autres</i>   | 15,7         |
| 3                        | <i>Financement, développement de fonds</i>  | 13,7         |
| 4                        | <i>Recrutement, programme d'accueil pour les nouveaux arrivants, trousse promotionnelle</i> | 11,8         |
| 5                        | <i>Sensibilisation à l'entrepreneurship</i>   | 9,8          |
| 6                        | <i>Aide, service conseil, support technique, accompagnement</i>                             | 8,8          |
| 7                        | <i>Initiatives jeunesse</i>   | 6,9          |
| 8                        | <i>Lobbying, sensibilisation des élus</i>   | 5,9          |
| 9                        | <i>Ciblage et identification d'opportunités</i>   | 2,9          |
| <b>Total</b>             |   | <b>100,0</b> |

De plus, les répondants ayant soit fait mention du manque de collaboration et de concertation entre les acteurs, de la culture entrepreneuriale déficiente ou du manque de diversification économique sont plus nombreux à identifier le ciblage d'opportunités (7,3 %) comme une pratique pour contrer les problèmes de développement.

*Obstacles à la création de nouvelles entreprises.* Une des sections du questionnaire portait sur les obstacles majeurs à la création d'entreprises nouvelles (Q6). L'objectif derrière ce questionnement était de comparer l'identification d'opportunités et les autres freins quant à leur importance relative. Les intervenants ont donc été amenés à identifier les obstacles en les évaluant de 1 à 3 (3 étant le plus prioritaire). Mais d'abord voyons dans quelle proportion chacun des obstacles proposés a été identifié comme « un des trois obstacles les plus importants » à la création de nouvelles entreprises. Le tableau 13 présente ces données.

**Tableau 13**  
**Pourcentage de répondants ayant identifié chacun des obstacles parmi les trois principaux**

|  | <b>TOTAL</b> | <b>Régions<br/>ressources</b> | <b>Centres<br/>urbains</b> | <b>Autres<br/>régions</b> |
|--|--------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| <i>Le manque de financement</i>                            | 79,2%        | 77,8%                         | 94,4%                      | 70,4%                     |
| <i>La difficulté d'identifier des occasions d'affaires</i> | 58,3%        | 51,9%                         | 61,1%                      | 62,9%                     |
| <i>Le manque de main-d'œuvre</i>                           | 55,5%        | 48,1%                         | 66,7%                      | 55,6%                     |
| <i>Le marché</i>   | 65,2%        | 74,1%                         | 66,7%                      | 55,6%                     |
| <i>L'économie régionale stagnante/déclinante</i>           | 54,2%        | 70,4%                         | 61,1%                      | 33,3%                     |
| <i>Les infrastructures déficientes</i>                     | 50,0%        | 44,4%                         | 72,2%                      | 40,7%                     |
| <i>Autres</i>  | 23,6%        | 14,8%                         | 38,9%                      | 22,2%                     |

De façon générale, la difficulté d'identifier des occasions d'affaires a été classée parmi les trois obstacles majeurs par 58,3 %, derrière le manque de financement (79,2 %) et le marché (62,4 %). C'est dans le groupe des *autres régions* que la difficulté d'identifier des occasions d'affaires a été le plus fréquemment classée (62,9 %) et dans les régions ressources qu'elle l'a été le moins (51,9 %).

Pour cette question, les répondants devaient prioriser les trois obstacles majeurs à la création de nouvelles entreprises. Le tableau 14 indique donc la cote obtenue par chacun des obstacles énoncés, 1 étant le moins important et 3 le plus important.

**Tableau 14**  
**Évaluation moyenne des obstacles majeurs**

|  | Évaluation moyenne sur 3 |                    |                 |                |
|--|--------------------------|--------------------|-----------------|----------------|
|  | Total                    | Régions ressources | Centres urbains | Autres régions |
| <i>Le manque de financement</i>                            | 2,42                     | 2,19               | <b>2,65</b>     | 2,47           |
| <i>La difficulté d'identifier des occasions d'affaires</i> | 2,00                     | <b>2,43</b>        | 2,00            | 1,65           |
| <i>Le manque de main-d'œuvre</i>                           | 1,95                     | 1,92               | 1,58            | 2,27           |
| <i>Le marché</i>   | 2,13                     | 2,25               | 2,25            | 1,87           |
| <i>L'économie régionale stagnante</i>                      | 1,77                     | 1,89               | 1,64            | 1,67           |
| <i>Les infrastructures déficientes</i>                     | 1,92                     | 2,08               | 1,23            | <b>2,55</b>    |
| <i>Autres</i>  | 2,18                     | 2,00               | 2,43            | 2,00           |

De manière générale, la *difficulté d'identifier des occasions d'affaires* obtient la quatrième cote la plus importante avec une moyenne de 2,00 (sur 3). Toutefois, il est plus intéressant d'observer les résultats en fonction des groupes. Dans les *régions ressources* par exemple, bien que *la difficulté d'identifier des occasions d'affaires* ait été moins fréquemment classée parmi les trois obstacles majeurs, les répondants qui l'ont fait lui ont attribué une plus forte priorité (2,43). C'est d'ailleurs l'obstacle qui obtient la plus haute cote dans les *régions ressources*, alors que dans les grands centres, c'est le *manque de financement* avec 2,65 et dans les autres régions, les *infrastructures déficientes* avec 2,55 qui sont considérés les obstacles les plus importants.

*Axes prioritaires d'intervention.* Afin de compléter l'information sur les pratiques des intervenants, nous avons demandé aux répondants de cibler les axes d'intervention prioritaires de leur organisme respectif (Q8). Ces derniers pouvaient identifier entre 1 et 3 axes d'intervention. Le tableau 15 présente le pourcentage de réponse affirmative pour chacun des choix de réponses offerts.

**Tableau 15**  
**Axes d'intervention prioritaires**

| PRINCIPAUX SERVICES OFFERTS                                  | % DE OUI              |                    |                   |
|--|-----------------------|--------------------|-------------------|
|  | Régions<br>ressources | Centres<br>urbains | Autres<br>régions |
| <i>L'accès au financement (directement ou indirectement)</i> |                       |                    |                   |
| <i>La préparation du plan d'affaires</i>                     | 74,1                  | 83,3               | 88,9              |
| <i>Le réseautage</i>   | 77,8                  | 50,0               | 66,7              |
| <i>L'identification d'opportunités d'affaires</i>            | 25,9                  | 38,9               | 40,7              |
| <i>Le soutien du développement et de la croissance</i>       | 11,1                  | 16,7               | 3,7               |
| <i>Autres</i>  | 66,7                  | 72,2               | 55,6              |
|  | 7,4                   | 16,7               | 14,8              |

C'est dans les *centres urbains* que l'identification d'opportunités est davantage identifier comme un axe prioritaire, suivi des *régions ressources* et des *autres régions*. Notons toutefois qu'il s'agit, pour chacune des régions, de l'axe d'intervention le moins fort. De plus, comme on peut le constater par le tableau 16, l'identification d'opportunités ne se démarque véritablement dans aucune des catégories d'organismes.

**Tableau 16**  
**Axes d'intervention prioritaires selon l'organisme**

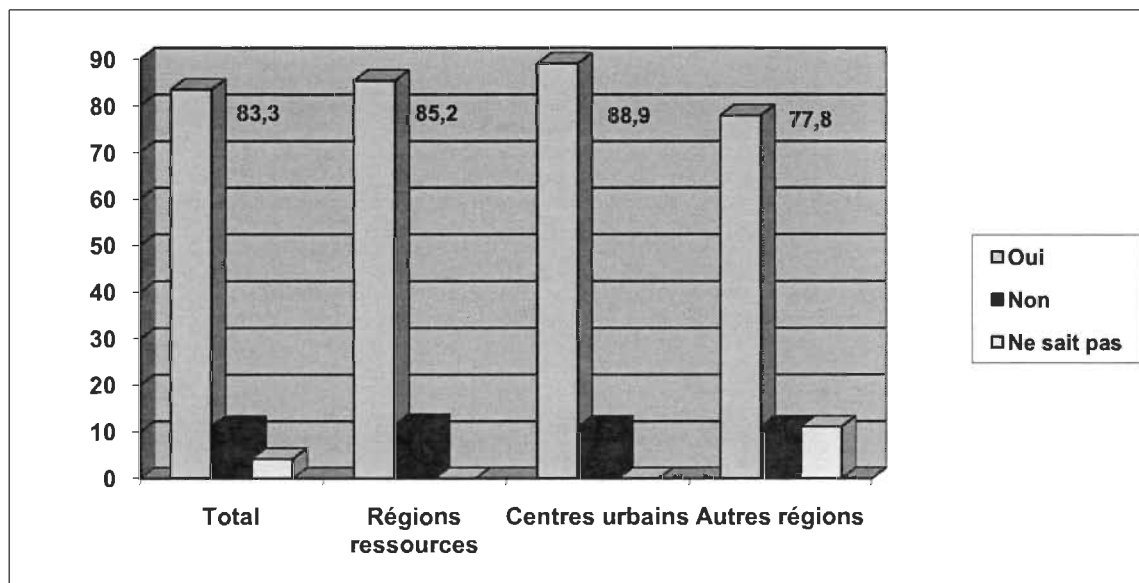
| PRINCIPAUX SERVICES OFFERTS                            | % DE OUI       |               |               |                             |                     |                 |
|--|----------------|---------------|---------------|-----------------------------|---------------------|-----------------|
|  | SADC<br>(n=11) | CLD<br>(n=44) | CDEC<br>(n=3) | Fonds<br>d'emprunt<br>(n=3) | Incubateur<br>(n=2) | Autres<br>(n=9) |
| <i>L'accès au financement</i>                          | 100            | 88,6          | 100           | 100                         | 100                 | 11,1            |
| <i>La préparation du plan d'affaires</i>               | 18,2           | 88,6          | 33,3          | 33,3                        | 50                  | 44,4            |
| <i>Le réseautage</i>                                   | 36,4           | 31,8          | 33,3          | 33,3                        | -                   | 55,6            |
| <i>L'identification d'opportunités d'affaires</i>      | 9,1            | 6,8           | -             | -                           | -                   | 33,3            |
| <i>Le soutien du développement et de la croissance</i> | 90,9           | 61,4          | 66,7          | 66,7                        | 50                  | 44,4            |
| <i>Autres</i>  | 18,2           | 4,5           | 33,3          | -                           | 100                 | 22,2            |

### 7.3.3 Identification d'opportunités d'affaires

Nous arrivons maintenant à une section particulièrement importante dans le contexte de la problématique de recherche. C'est dans cette section que les répondants ont été amenés à se positionner plus spécifiquement sur les pratiques d'identification d'opportunités : sur l'existence des difficultés, sur les raisons qui rendent cette phase difficile, sur la pertinence pour les organismes de développement

de se pencher sur cette difficulté, sur leur participation à des activités d'identification et le cas échéant, sur les résultats obtenus.

*Connaissance de gens ayant de la difficulté à identifier des opportunités.*  
Tout comme pour les entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, nous avons cherché à savoir si les intervenants connaissaient des personnes ayant de la difficulté à identifier des opportunités d'affaires (Q10).



**Figure 2 : Taux de connaissance de gens qui souhaitent se lancer en affaires mais qui éprouvent des difficultés à identifier de bonnes occasions d'affaires**

Les données présentées à la figure 2 montrent bien qu'une très grande majorité des répondants (83%) connaissent des personnes dans cette situation, et ce, peu importe la région dans laquelle ils oeuvrent.

*Raisons rendant difficile l'identification d'opportunités d'affaires.* Au-delà de vérifier l'existence des difficultés à identifier des opportunités d'affaires, nous avons voulu savoir ce qui était considéré par les répondants comme les raisons pouvant expliquer de telles difficultés (Q11). Le tableau 17 présente, pour l'ensemble des répondants, les raisons évoquées, alors que le tableau 18 le fait pour chacune des catégories de régions.

**Tableau 17**  
**Principales raisons pouvant expliquer les difficultés à identifier des occasions d'affaires**

| Raisons  | % (n)     |
|--|-----------|
| <i>Le manque de connaissances, d'informations</i>              | 34,9 (30) |
| <i>Le contexte, le marché</i>                                  | 15,1 (13) |
| <i>Le manque de préparation, de formation ou de soutien</i>    | 11,6 (10) |
| <i>Les qualités et aptitudes entrepreneuriales déficientes</i> | 9,3 (8)   |
| <i>Autres</i>  | 9,3 (8)   |
| <i>Le manque de réseautage</i>                                 | 8,1 (7)   |
| <i>Le manque de créativité</i>                                 | 5,8 (5)   |
| <i>Le manque de vision</i>                                     | 5,8 (5)   |

Il est intéressant de constater que la raison qui revient le plus souvent est le *manque de connaissances et d'informations*. Ce résultat est tout à fait cohérent avec la théorie qui accorde à l'information une place importante dans le processus de reconnaissance d'opportunités (voir par exemple Shane, 2000). La deuxième raison, celle du *contexte et du marché* fait référence par exemple au faible bassin démographique, à l'exode des jeunes, à l'éloignement géographique ou encore à la faiblesse de l'économie régionale. Bien que sur cette deuxième raison il soit difficile d'intervenir directement, il est intéressant de constater que l'ensemble des raisons évoquées peut être contré, du moins en partie, par des pratiques comme celle proposée dans le cadre du projet de recherche.

**Tableau 18**  
**Principales raisons pouvant expliquer les difficultés à identifier des occasions d'affaires soulevées dans chacune des régions**

| Régions  | %    |
|--|------|
| <b><i>Régions ressources (n=33)</i></b>                        |      |
| <i>Manque de connaissances, d'informations</i>                 | 27,3 |
| <i>Le contexte, le marché</i>                                  | 27,3 |
| <i>Le manque de réseautage</i>                                 | 12,1 |
| <b><i>Centres urbains</i></b>                                  |      |
| <i>Le manque de connaissances, d'informations</i>              | 50,0 |
| <i>Le manque de préparation, de formation ou de soutien</i>    | 18,2 |
| <b><i>Autres</i></b>   |      |
| <i>Manque de connaissances, d'informations</i>                 | 32,3 |
| <i>Les qualités et aptitudes entrepreneuriales déficientes</i> | 19,4 |
| <i>Le manque de préparation, de formation ou de soutien</i>    | 19,4 |

Les raisons varient peu en fonction des régions; *le manque de connaissances et d'informations* fait l'unanimité. Évidemment, considérant le contexte particulièrement difficile de certaines régions ressources, il est normal de voir apparaître *le contexte et le marché* en seconde place.

*Pertinence de l'identification d'opportunités d'affaires par les instances locales.* Tout comme nous l'avons fait pour les entrepreneurs de la Gaspésie et des Îles-de-la-Madeleine, nous avons sondé les intervenants sur la pertinence que les instances locales et régionales, par des initiatives diverses, identifient des occasions d'affaires selon les réalités locales et régionales afin d'orienter les entrepreneurs potentiels (Q12). Le tableau 19 présente l'évaluation moyenne (sur 5) que les répondants ont donnée à cette proposition.

**Tableau 19**  
**Évaluation de la pertinence de la mise en place d'initiatives d'identification d'opportunités par les instances locales et régionales**

| Régions                             | Évaluation sur 5 |
|-------------------------------------|------------------|
| <b>Régions ressources</b>           | <b>4,04</b>      |
| Bas-Saint-Laurent (n=2)             | 3,50             |
| Saguenay-Lac-St-Jean (n=4)          | 4,00             |
| Mauricie (n=6)                      | 4,50             |
| Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (n=4) | 4,75             |
| Abitibi-Témiscamingue (n=7)         | 3,71             |
| Côte-Nord (n=4)                     | 3,50             |
| <b>Centres urbains</b>              | <b>4,17</b>      |
| Montréal (n=6)                      | 4,00             |
| Outaouais (n=3)                     | 5,00             |
| Capitale Nationale (n=8)            | 4,25             |
| Laval (n=1)                         | 2,00             |
| <b>Autres régions</b>               | <b>4,11</b>      |
| Montréal (n=6)                      | 3,83             |
| Estrie (n=2)                        | 4,00             |
| Lanaudière (n=2)                    | 3,50             |
| Centre-du-Québec (n=4)              | 4,50             |
| Laurentides (n=6)                   | 3,50             |
| Chaudière-Appalaches (n=7)          | 4,00             |
| <b>Total (n=72)</b>                 | <b>4,10</b>      |

De manière générale, 68,1 % de l'échantillon évaluent la pertinence de l'identification d'opportunités par les instances locales entre 4 et 5. Pour les répondants ayant soulevé la *culture entrepreneuriale déficiente*, le *manque de collaboration et de concertation* ou encore le *manque de diversification des activités économiques*, cette proportion passe à 74,1 %. Il est aussi intéressant de voir que les



SADC, connues pour avoir mis en place des initiatives de ce genre, offrent la plus haute évaluation, derrière les organismes de fonds d'emprunt qui ne comptent cependant que 3 répondants. L'ensemble des résultats par organisme est présenté au tableau 20.

**Tableau 20**  
**Évaluation moyenne de la pertinence pour chacun des organismes**

| Organisme                    | Évaluation sur 5 |
|------------------------------|------------------|
| <i>SADC (n=11)</i>           | 4,27             |
| <i>CLD (n=44)</i>            | 4,07             |
| <i>CDEC (n=3)</i>            | 3,67             |
| <i>Fonds d'emprunt (n=3)</i> | 5,00             |
| <i>Incubateur (n=2)</i>      | 2,50             |
| <i>Autres (n=9)</i>          | 4,22             |

#### 7.3.4 Concertation et participation à des initiatives communes

Plus concrètement, nous avons cherché à savoir quelles étaient les habitudes de collaboration des organismes avec les autres acteurs du milieu. Sachant que les initiatives d'identification d'opportunités auxquelles nous nous intéressons sont des activités « collective », nous avons pensé que les habitudes de collaboration dans la région pouvaient avoir un impact sur la réalisation de telles activités. Plus spécifiquement, nous avons aussi voulu identifier les répondants qui disaient avoir déjà participé à des activités d'identification d'opportunités dans leur région. Le cas échéant, les répondants étaient invités à en décrire la teneur et en évaluer les résultats.

*Fréquence de partenariat et de collaboration avec d'autres acteurs.* Les répondants étaient invités à évaluer la fréquence de leur collaboration avec d'autres acteurs du milieu (Q13). Les résultats moyens sont présentés au tableau 21.

Les régions identifiées en gras sont celles qui présentent les plus hauts taux de collaboration. Des trois grandes catégories de régions, ce sont les *centres urbains* qui présentent le taux de collaboration le plus élevé (4,39) et les *régions ressources*, le plus faible (4,22). Toutefois, il faut mentionner que dans l'ensemble le taux de collaboration est très élevé. De plus, comme le montre le tableau 22, ce sont les SADC et les « autres » organismes qui ont les habitudes de collaboration les plus développées (4,55 et 4,56), derrière les Fonds d'emprunt, catégorie qui ne compte que trois répondants.

**Tableau 21**  
**Évaluation moyenne de la fréquence de collaboration des répondants avec**  
**d'autres acteurs du milieu**

| Régions                                    | Évaluation sur 5 |
|--|------------------|
| <b>Régions ressources</b>                  | <b>4,22</b>      |
| Bas-Saint-Laurent (n=2)                    | 4,50             |
| Saguenay-Lac-St-Jean (n=4)                 | 4,00             |
| Mauricie (n=6)                             | 3,83             |
| <b>Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine (n=4)</b> | <b>4,75</b>      |
| <b>Abitibi-Témiscamingue (n=7)</b>         | <b>4,86</b>      |
| Côte-Nord (n=4)                            | 3,25             |
| <b>Centres urbains</b>                     | <b>4,39</b>      |
| <b>Montréal (n=6)</b>                      | <b>4,50</b>      |
| Outaouais (n=3)                            | 4,33             |
| Capitale Nationale (n=8)                   | 4,38             |
| Laval (n=1)                                | 4,00             |
| <b>Autres régions</b>                      | <b>4,33</b>      |
| Montréal (n=6)                             | 4,00             |
| Estrie ((n=2)                              | 3,50             |
| Lanaudière (n=2)                           | 4,50             |
| <b>Centre-du-Québec (n=4)</b>              | <b>5,00</b>      |
| <b>Laurentides (n=6)</b>                   | <b>4,67</b>      |
| Chaudière-Appalaches (n=7)                 | 4,14             |
| <b>Total (n=72)</b>                        | <b>4,31</b>      |

**Tableau 22**  
**Évaluation de la fréquence de collaboration avec d'autres acteurs pour chacun**  
**des organismes**

| Organisme                    | Évaluation sur 5 |
|------------------------------|------------------|
| <i>SADC (n=11)</i>           | 4,55             |
| <i>CLD (n=44)</i>            | 4,18             |
| <i>CDEC (n=3)</i>            | 4,33             |
| <i>Fonds d'emprunt (n=3)</i> | 4,67             |
| <i>Incubateur (n=2)</i>      | 4,00             |
| <i>Autres (n=9)</i>          | 4,56             |

*Participation à une ou des activités d'identification d'opportunités.* Au-delà de la collaboration, nous voulions particulièrement savoir si les répondants avaient déjà participé à des activités d'identification d'opportunités, que ce soit à titre d'organisateur ou non (Q14). Le tableau 23 indique le pourcentage de répondants ayant participé à ce genre d'activités au moins une fois.

**Tableau 23**  
**Taux de participation à une activité d'identification d'opportunités**

| Régions                             | % de oui    |
|-------------------------------------|-------------|
| <b>Régions ressources</b>           | <b>70,4</b> |
| Bas-Saint-Laurent (n=2)             | 100,0       |
| Saguenay-Lac-St-Jean (n=4)          | 25,0        |
| Mauricie (n=6)                      | 83,3        |
| Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine (n=4) | 100,0       |
| Abitibi-Témiscamingue (n=7)         | 85,7        |
| Côte-Nord (n=4)                     | 25,0        |
| <b>Centres urbains</b>              | <b>27,8</b> |
| Montréal (n=6)                      | 16,7        |
| Outaouais (n=3)                     | 0,0         |
| Capitale Nationale (n=8)            | 50,0        |
| Laval (n=1)                         | 0,0         |
| <b>Autres régions</b>               | <b>59,3</b> |
| Montréal (n=6)                      | 83,3        |
| Estrie (n=2)                        | 100,0       |
| Lanaudière (n=2)                    | 50,0        |
| Centre-du-Québec (n=4)              | 50,0        |
| Laurentides (n=6)                   | 50,0        |
| Chaudière-Appalaches (n=7)          | 42,9        |
| <b>Total (n=72)</b>                 | <b>55,0</b> |

On constate qu'une proportion plus grande (70,4 %) d'organismes provenant des *régions ressources* ont déjà participé à ce type d'activités, suivi des *autres régions* (59,3 %) et des *centres urbains* (27,8 %). Les données recueillies concernant la participation à ce type d'activités avaient aussi pour but de repérer plus facilement des cas éventuels pour la réalisation du projet de recherche.

Il semble de plus que les SADC soient plus familières avec ce type de pratiques, bien que les CLD suivent de près. L'ensemble des résultats est présenté au tableau 24.

Sans y avoir nécessairement participé, les répondants étaient invités à faire savoir si une telle activité avait eu lieu sur leur territoire (Q15). Comme on peut le lire dans le tableau 24, au total, une dizaine d'activités a été identifiée dans la province : cinq (5) dans une ou l'autre des régions ressources, quatre (4) dans les centres urbains et une (1) dans les autres régions (en Montérégie). Ces activités ont été réalisées par différents organismes (CLD, SADC ou autres).

**Tableau 24**  
**Taux de participation à une activité d'identification d'opportunités pour chacun des organismes**

| Organisme                    | % de oui |
|------------------------------|----------|
| <i>SADC (n=11)</i>           | 63,6     |
| <i>CLD (n=44)</i>            | 61,4     |
| <i>CDEC (n=3)</i>            | 33,3     |
| <i>Fonds d'emprunt (n=3)</i> | 66,7     |
| <i>Incubateur (n=2)</i>      | 0,0      |
| <i>Autres (n=9)</i>          | 33,3     |

*Forme de l'activité d'identification d'opportunités.* À ceux ayant participé à de telles activités, nous avons demandé des détails sur la forme que prenait l'activité (Q17). Les réponses sont présentées dans le tableau 25.

**Tableau 25**  
**Formes que prennent les activités d'identification d'opportunités d'affaires**

| Formes |   | % (n)     |
|--------|---|-----------|
| 1      | <i>Tables rondes</i>                          | 25,8 (16) |
| 2      | <i>Autres</i>                                 | 19,4 (12) |
| 3      | <i>Brainstorming, séances de créativité</i>   | 16,1 (10) |
| 4      | <i>Conférences, colloques, forums, salons</i> | 14,5 (9)  |
| 5      | <i>Activités de réseautage</i>                | 8,1 (5)   |
| 6      | <i>Consultations publiques</i>                | 4,8 (3)   |
| 7      | <i>Questionnaires</i>                         | 4,8 (3)   |
| 8      | <i>Banques d'opportunités d'affaires</i>      | 3,2 (2)   |
| 9      | <i>Portraits économiques</i>                  | 3,2 (2)   |

À la lumière des résultats, il semble que les activités d'identification d'opportunités prennent souvent la forme de tables rondes (25,8 %), de brainstorming ou séances de créativité (16,1 %), de conférences, colloques, forums ou salons (14,5 %). On peut toutefois remarquer que dans l'ensemble, ce type d'activités peut prendre plusieurs formes.

*Évaluation des résultats.* De façon générale, les activités d'identification d'opportunités ont donné des résultats mitigés (Q18). L'évaluation moyenne est de 2,67 sur 5. Le tableau 26 montre en détail la répartition des réponses sur une échelle de 1 à 5.

**Tableau 26**  
**Profitabilité des activités d'identification d'opportunités**

| Échelle                | %    |
|------------------------|------|
| <i>Peu profitable</i>  | 13,3 |
| 2                      | 35,6 |
| 3                      | 26,7 |
| 4                      | 20,0 |
| <i>Très profitable</i> | 4,4  |

De toutes les activités d'identification d'opportunités, ce sont celles qui ont pris la forme d'un questionnaire ou d'une table ronde qui présentent les plus fortes évaluations, avec respectivement 3,33 et 3,00. Celles qui ont reposé sur des *brainstorming* ou des séances de créativité obtiennent en moyenne 2,90.

*Activités d'identification d'opportunités à venir.* À ceux n'ayant pas participé à de telles activités, nous avons tout de même demandé si, dans un avenir rapproché, une activité d'identification d'opportunités serait mise en place sur leur territoire (Q19). Trente-cinq (34,6 %) des répondants dans les *régions ressources* ont répondu par l'affirmative, 27,8 % dans les *centres urbains* et finalement 33,3 % dans les *autres régions*. Par ces données, il sera possible de repérer éventuellement des cas dans les différentes régions.

### 7.3.5 Opinions et suggestions sur les pratiques à mettre en place

Dans le but d'explorer le phénomène, nous avons questionné les répondants sur la formule « idéale » d'une pratique d'identification d'opportunités, notamment quant aux groupes d'acteurs à faire participer et sur la forme que devrait prendre une telle activité. Finalement, nous avons demandé aux répondants s'ils étaient intéressés à mettre en place une telle activité.

*Groupes d'acteurs à faire intervenir dans ce type d'activités.* Nous savons que certaines pratiques d'identification d'opportunités, notamment celles des banques d'opportunités mises en place par certaines SADC, faisaient appel à différents groupes d'acteurs. Nous avons demandé aux intervenants d'identifier quels groupes d'acteurs ils feraient participer s'ils avaient à mettre en place une telle activité (Q22). Le tableau 27 présente les résultats pour l'ensemble des répondants.

**Tableau 27**  
**Groupes d'acteurs à impliquer dans une activité d'identification d'opportunités**

|                                  | Organismes et intervenant | Élus        | Population en général | Entrepreneurs | Entrepreneurs potentiels | Autres      |
|----------------------------------|---------------------------|-------------|-----------------------|---------------|--------------------------|-------------|
| <i>Régions ressources (n=27)</i> | 81,5                      | 59,3        | 40,7                  | 88,9          | 81,5                     | 14,8        |
| <i>Centres urbains (n=18)</i>    | 100,0                     | 38,9        | 22,2                  | 83,3          | 72,2                     | 16,7        |
| <i>Autres régions (n=27)</i>     | 85,2                      | 48,1        | 25,9                  | 92,6          | 70,4                     | 3,7         |
| <b>Total</b>                     | <b>87,5</b>               | <b>50,0</b> | <b>30,6</b>           | <b>88,9</b>   | <b>75,0</b>              | <b>11,1</b> |

Les résultats montrent bien que pour les répondants, les trois groupes d'acteurs à privilégier dans la réalisation de ce type d'activités sont *les organismes et les intervenants*, les *entrepreneurs* et les *entrepreneurs potentiels*, et ce, pour toutes les régions. On constate toutefois que les intervenants des régions ressources seraient plus nombreux à intégrer la population en général et les élus dans la démarche.

*Forme idéale d'une activité d'identification d'opportunités.* À titre d'intervenants en développement économique, les répondants ont eu à identifier la forme que selon eux devrait prendre une telle activité (Q23). Il faut rappeler que cette question a été ajoutée dans la deuxième version du questionnaire, les réponses obtenues sont donc limitées. Toutefois, les deux éléments qui reviennent sont les rencontres de groupe et les analyses stratégiques. Aussi, plusieurs répondants font référence à des analyses, des groupes ou des experts sectoriels.

*Intérêt à mettre en place une activité d'identification d'opportunités d'affaires.* La dernière question (Q24), mais non la moindre, visait à connaître l'intérêt des intervenants pour de telles pratiques. Le tableau 28 présente les résultats pour l'ensemble et par type de régions.

Peu importe la région ou l'organisme, les intervenants de notre échantillon présentent un intérêt certain à mettre en place une telle activité. Il est aussi intéressant de spécifier que la proportion de réponse négative est très faible (8,5 %), le reste se situant dans la catégorie « ne sait pas ». Il y a donc peu d'intervenants qui disent ne pas être intéressés à mettre en place une activité de ce genre.

**Tableau 28**  
**Pourcentage d'organismes intéressés à mettre en place une activité**  
**d'identification d'opportunité**

|                           | Oui         | Non        | NSP         |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|
| <b>Régions Ressources</b> | 65,4        | 11,5       | 23,1        |
| <i>SADC</i>               | 100,0       | -          | -           |
| <i>CLD</i>                | 58,8        | 11,8       | 29,4        |
| <i>CDEC</i>               | -           | -          | -           |
| <i>Incubateur</i>         | -           | -          | -           |
| <i>Fonds d'Emprunt</i>    | -           | -          | -           |
| <i>Autres</i>             | 50,0        | 25,0       | 25,0        |
| <b>Centres urbains</b>    | 66,7        | 5,6        | 27,8        |
| <i>SADC</i>               | 100,0       | -          | -           |
| <i>CLD</i>                | 71,4        | -          | 28,6        |
| <i>CDEC</i>               | 66,7        | 33,3       | -           |
| <i>Incubateur</i>         | -           | -          | 100,0       |
| <i>Fonds d'Emprunt</i>    | 50,0        | -          | 50,0        |
| <i>Autres</i>             | 75,0        | -          | 25,0        |
| <b>Autres régions</b>     | 74,1        | 7,4        | 18,5        |
| <i>SADC</i>               | 60,0        | 20,0       | 20,0        |
| <i>CLD</i>                | 78,9        | 5,3        | 15,8        |
| <i>CDEC</i>               | -           | -          | -           |
| <i>Incubateur</i>         | 100,0       | -          | -           |
| <i>Fonds d'Emprunt</i>    | 100,0       | -          | -           |
| <i>Autres</i>             | -           | -          | 100,0       |
| <b>TOTAL</b>              | <b>69,0</b> | <b>8,5</b> | <b>22,5</b> |

**ANNEXE C1**  
**TEXTE D'INTRODUCTION UTILISÉ POUR LES ENVOIS DE**  
**QUESTIONNAIRE DE LA DÉMARCHE II**



***PARCE QUE LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL EST UNE PRIORITÉ...***

Les régions sont aux prises avec des **problèmes de développement** : exode des jeunes, départ des grandes entreprises, déclin des régions ressources, manque de diversification des économies régionales et devant ces réalités, **l'entrepreneuriat** devient une priorité. Les initiatives locales pour soutenir le dynamisme se font en ce sens de plus en plus nombreuses.

Je prépare présentement un projet de **doctorat à l'Université du Québec à Trois-Rivières** qui se penche sur ces problématiques et sur les initiatives qui pourraient aider à stimuler le développement entrepreneurial dans les régions, afin de pouvoir éventuellement **offrir des pistes d'action** aux acteurs locaux.

À titre d'intervenant en développement économique, votre **collaboration serait des plus appréciée**. Le questionnaire qui suit cherche à situer les problèmes auxquels est confrontée votre région et à identifier le type d'initiatives qui selon vous permettraient de soutenir un développement entrepreneurial viable, notamment l'identification d'opportunités. Compléter ce questionnaire prendra tout au plus **10 minutes** de votre temps...et vos réponses me seront très utiles.

**Il vous suffit de remplir le formulaire joint à ce message**

Je vous remercie à l'avance pour votre collaboration,

Maripier Tremblay, MBA

Étudiante au Doctorat en Administration, UQTR

[maripier.tremblay@videotron.ca](mailto:maripier.tremblay@videotron.ca)

Tél: 418-874-0340

**ANNEXE C2**  
**QUESTIONNAIRE ADMINISTRÉ AUX INTERVENANTS DANS LE CADRE**  
**DE LA DÉMARCHE II**

Les régions sont aux prises avec des problèmes de développement (exode des jeunes, départ des grandes entreprises, déclin des régions ressources, manque de diversification des économies régionales) et devant ces réalités, l'entrepreneuriat devient une priorité.

Je prépare présentement un projet de doctorat à l'Université du Québec à Trois-Rivières qui se penche sur les initiatives qui pourraient aider à stimuler le développement entrepreneurial dans les régions et ainsi contrer les problématiques.

À titre d'intervenant en développement économique, votre collaboration serait des plus appréciée. Le questionnaire qui suit cherche à situer les problèmes auxquels est confrontée votre région et à identifier le type d'initiatives qui selon vous permettraient de soutenir un développement entrepreneurial viable. Compléter ce questionnaire prendra tout au plus 10 minutes de votre temps...et vos réponses me seront très utiles.

Je vous remercie à l'avance pour votre collaboration.

**1. Dans quelle région votre organisme se trouve-t-il? \***

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Bas-St-Laurent (01)        | <input type="checkbox"/> Nord-du-Québec (10)                |
| <input type="checkbox"/> Saguenay-Lac-St-Jean (02)  | <input type="checkbox"/> Gaspésie-Iles-de-la-Madeleine (11) |
| <input type="checkbox"/> Capitale Nationale (03)    | <input type="checkbox"/> Chaudière-Appalaches (12)          |
| <input type="checkbox"/> Mauricie (04)              | <input type="checkbox"/> Laval (13)                         |
| <input type="checkbox"/> Estrie (05)                | <input type="checkbox"/> Lanaudière (14)                    |
| <input type="checkbox"/> Montréal (06)              | <input type="checkbox"/> Laurentides (15)                   |
| <input type="checkbox"/> Outaouais (07)             | <input type="checkbox"/> Montérégie (16)                    |
| <input type="checkbox"/> Abitibi-Temiscamingue (08) | <input type="checkbox"/> Centre-du-Québec (17)              |
| <input type="checkbox"/> Côte-Nord (09)             |   |

**2. De quel organisme s'agit-il? \***

- ☐ SADC  
☐ CLD  
☐ CAE  
☐ Autre

**3. Si autre, veuillez préciser:**

**4. Pourriez-vous identifier les deux (2) problèmes les plus importants qui freinent le développement économique dans votre région? \***

**5. Quelles sont les pratiques que votre organisme, seul ou en collaboration avec d'autres, a mis sur pied pour faire face à ces problèmes? \***

**6. Parmi les éléments suivants, identifiez en ordre de priorité les trois obstacles les plus importants qui empêchent les entrepreneurs potentiels de développer de nouvelles entreprises, 1 étant le plus important?**

|   | 1                        | 2                        | 3                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Le manque de financement                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La difficulté d'identifier des occasions d'affaires | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le manque de main d'œuvre                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Le marché   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'économie régionale stagnante/déclinante           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Les infrastructures déficientes                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Autre (précisez à la question suivante)             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. Si autre, veuillez préciser:**

**8. Les services d'aide apportés par votre organisme portent davantage sur lequel ou lesquels de ces aspects? \* (1 à 3 choix)**

- ☐ L'accès de financement (directement ou indirectement)
- ☐ La préparation du plan d'affaires
- ☐ Le réseautage
- ☐ L'identification d'opportunités d'affaires
- ☐ Le soutien du développement et de la croissance
- ☐ Autre

**9. Si autre, veuillez préciser:**

**10. A votre connaissance, existe-t-il des gens qui souhaitent se lancer en affaires mais qui éprouvent des difficultés à identifier de bonnes occasions d'affaires ? \***

- ☐ Oui
- ☐ Non

**11. Selon vous, quelles raisons peuvent rendre difficile l'identification d'occasions d'affaires par les entrepreneurs potentiels? \***

**12. Serait-il pertinent que les instances locales et régionales, par des initiatives diverses, identifient des occasions d'affaires selon les réalités locales et régionales afin d'orienter les entrepreneurs potentiels? \***

Très pertinent      1      2      3      4      5      Peu pertinent  
☐   ☐   ☐   ☐   ☐

**13. Vous arrive-t-il de développer des initiatives en partenariat avec d'autres intervenants ou organismes régionaux? \***

Très fréquemment      1      2      3      4      5      Jamais  
☐   ☐   ☐   ☐   ☐

**14. Votre organisme a-t-il déjà participé, à titre d'organisateur ou non, à une ou des activité(s) visant à identifier des occasions d'affaires dans votre région? \***

- ☐ Oui (passer à la q17)  
☐ Non  
☐ Ne sait pas

**15. À votre connaissance, un autre organisme a-t-il mis en place une activité d'identification d'occasions d'affaires sur votre territoire?**

- ☐ Oui  
☐ Non (passez à la q19)

**16. De quel organisme s'agissait-il?**

**17. Quelle forme prenait l'activité? (table ronde, brainstorming, séances de créativité, etc.)**

**18. Considérez-vous que cette activité a donné de bons résultats, a été profitable ?**

Très profitable      1      2      3      4      5      Peu profitable  
☐   ☐   ☐   ☐   ☐

**19. À votre connaissance, une telle activité sera-t-elle mise en place sous peu dans votre région? \***

- ☐ Oui  
☐ Non (passez à la q22)  
☐ Ne sait pas (passez à la q22)

**20. Sera-t-elle mise en place par votre organisme?**

- ☐ Oui, par notre organisme (passez à la q22)  
☐ Non, par un autre organisme

**21. Pourriez-vous identifier cet autre organisme?**

**22. Si vous aviez à mettre en place une activité d'identification d'occasions d'affaires, qui inviteriez-vous à participer activement? \* (1 à 6 choix)**

- ☐ Organismes et intervenants divers  
☐ Élus  
☐ Population en général  
☐ Entrepreneurs  
☐ Entrepreneurs potentiels  
☐ Autre (précisez à la question suivante)

**23. Idéalement, selon vous, quelle forme devrait prendre une telle activité d'identification d'occasions d'affaires(séance de créativité, analyse stratégique, rencontres de groupe, etc.)? \***

**24. Finalement, votre organisme pourrait-il être intéressé à mettre en place une activité d'identification d'occasions d'affaires sur son territoire? \***

- ☐ Oui  
☐ Non  
☐ Ne sait pas

**25. Une synthèse des résultats peut vous être envoyée. Si vous désirez la recevoir, veuillez inscrire votre courriel ci-dessous.**

**ANNEXE D**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

### Guide d'entretien semi-structuré

Merci beaucoup de participer à cette étude en acceptant de nous accorder cet entretien. L'entretien devrait durer entre 45 minutes et une heure. L'ensemble de vos réponses demeurera confidentiel et ne sera utilisé que dans le cadre de la présente étude. Avec votre permission, nous ferons une copie audio de l'entretien pour en faciliter le traitement. *Au chercheur* : Veillez à ce que les thèmes suivants soient couverts dans le cadre de l'entretien.

|  |  |
|--|--|
| <b>Thème 1 : Le contexte</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La culture entrepreneuriale</li> <li>▪ La collaboration et dynamisme</li> <li>▪ Le nombre d'intervenants dans le milieu</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les conditions socio-économiques</li> <li>▪ L'état d'insatisfaction p/r à la situation économique</li> <li>▪ ...</li> </ul>   |
| <b>Thème 2 : La préparation et la structure</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les objectifs de l'initiative</li> <li>▪ Les ressources engagées</li> <li>▪ Les ressources informationnelles impliquées</li> <li>▪ Le déroulement et la séquence</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le choix des participants : profil, provenance, expertise...</li> <li>▪ Les critères de diversité du groupe</li> <li>▪ La planification de l'agenda</li> <li>▪ ...</li> </ul> |
| <b>Thème 3 : L'idéation</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les techniques utilisées</li> <li>▪ La présence d'un animateur</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les éléments de logistique et de support</li> <li>▪ ....</li> </ul>   |
| <b>Thème 4 : L'évaluation des idées</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les critères d'évaluation</li> <li>▪ Les évaluateurs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le processus d'évaluation</li> <li>▪ ...</li> </ul>   |
| <b>Thème 5 : Les résultats</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opportunités identifiées (nombre, nature, ...)</li> <li>▪ La satisfaction des participants</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La satisfaction des organisateurs</li> <li>▪ Les retombées de la démarche</li> <li>▪ ...</li> </ul>   |
| <b>Thème 6 : L'évaluation de la démarche</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les points forts</li> <li>▪ Les points faibles</li> <li>▪ ...</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les éléments à améliorer</li> <li>▪ ...</li> </ul>  |



**ANNEXE E**  
**LETTRES DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS**

**Université du Québec à Trois-Rivières**  
**3351 boulevard des Forges**  
**C.P. 500, Trois-Rivières (Québec)**  
**G9A 5H7, (819) 376-5138**

|   |
|---|
| <p align="center"><b>CONSENTEMENT À PARTICIPER À LA RECHERCHE SUR LES PRATIQUES COLLECTIVES<br/>D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS ENTREPRENEURIALES</b></p> |
|---|

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ accepte librement de participer à une recherche portant sur les pratiques collectives d'identification d'opportunités entrepreneuriales. La nature de la recherche et ma participation à une entrevue semi-dirigée traitant de ce sujet m'ont été expliqués. Les éléments clés du projet sont reproduits ici :

**Objectifs :**

- Les régions du Québec font face à différents problèmes de développement et doivent soutenir l'entrepreneuriat dans leur milieu; de plus en plus, ce soutien se traduit par des actions collectives.
- L'identification d'opportunités est une phase importante dans le processus entrepreneurial et une opportunité porteuse est un des facteurs de succès dans le développement d'une entreprise. Toutefois, cette phase du processus est peu concernée par l'aide existante.
- Cependant, certaines initiatives collectives pour identifier des opportunités ont été réalisées en ce sens et il paraît justifié de s'intéresser à leur fonctionnement et à leur efficacité pour pouvoir documenter et surtout améliorer ce type de pratiques.

**Bénéfices :**

Les retombées de cette étude pour les participants ainsi que pour les sujets sont :

- Le développement d'un Modèle de démarche qui pourra servir de guide à la mise en place de telles pratiques.
- L'amélioration de l'efficacité de telles pratiques par des études de cas comparatives faisant ressortir les facteurs clés de succès de même que par la contribution d'avis d'experts.

**Confidentialité :**

- Les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeurent strictement confidentielles. Un acronyme sera substitué au nom de l'entreprise afin d'assurer la confidentialité des résultats. Les données seront traitées pour l'ensemble de l'entreprise et non de manière individuelle, ce qui assure que les individus participants à la recherche ne pourront être reconnus ou identifiés. Le matériel d'entrevue, incluant les enregistrements audio, sera conservé à la résidence du chercheur, dans un classeur verrouillé.

**Participation volontaire :**

- Je reconnais que ma participation à cette recherche est tout à fait volontaire et que je suis libre d'accepter d'y participer. Je certifie qu'on m'a expliqué verbalement la recherche, qu'on a répondu à mes questions et qu'on m'a laissé le temps nécessaire pour prendre une décision. Je peux en tout temps me retirer de la recherche.

**Destruction des données :**

- L'ensemble des données recueillies dans le cadre du projet de recherche sera détruit une fois le projet de recherche complété et la soutenance de la thèse complétée, soit à l'automne 2008 (date prévue).

**Responsabilité de la recherche :**

- Cette recherche est réalisée par Maripier Tremblay, étudiante au doctorat à l'Université du Québec à Trois-Rivières sous la direction de Camille Carrier, professeure à l'université et directrice du programme de DBA. Vous pouvez contacter Mme Tremblay par téléphone, au (418-874-0340 ou par courriel [maripier.tremblay@videotron.ca](mailto:maripier.tremblay@videotron.ca).

*Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-06-110-06.05 a été émis le 27 avril 2006. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'université du Québec à Trois-Rivières, Mme Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011, au poste 2136 ou par courrier électronique [fabiola.gagnon@uqtr.ca](mailto:fabiola.gagnon@uqtr.ca)*

*Ce document est accompagné d'une grille d'entrevue qui n'est pas distribuée et sert uniquement d'aide mémoire; une enregistreuse est utilisée lors des entrevues.*

J'ai lu l'information ci-dessus et je choisis volontairement de participer à cette recherche. Une copie de ce consentement m'a été remise.

Signé à : \_\_\_\_\_ Le : \_\_\_\_\_

Nom du participant : \_\_\_\_\_ Signature: \_\_\_\_\_

Organisme/Entreprise : \_\_\_\_\_

Université du Québec à Trois-Rivières  
3351 boulevard des Forges  
C.P. 500, Trois-Rivières (Québec)  
G9A 5H7, (819) 376-5138

**PROJET DE RECHERCHE**  
**PRATIQUE D'IDENTIFICATION COLLECTIVE D'OPPORTUNITÉS**  
**ENTREPRENEURIALES : MODÈLE DE DÉMARCHE**

Vous avez été sélectionné, à titre d'expert, pour participer à une étude Delphi portant sur un modèle de pratique d'identification collective d'opportunités. L'étude a pour but de valider un modèle émergent de démarche d'identification collective d'opportunités. Le modèle émergent a été développé à partir des données obtenues lors d'études de cas exploratoires réalisées précédemment. Les éléments clés du projet sont reproduits ici :

**Mise en contexte et objectifs :**

- Les régions du Québec font face à différents problèmes de développement et doivent soutenir l'entrepreneuriat dans leur milieu; de plus en plus, ce soutien se traduit par des actions collectives.
- L'identification d'opportunités est une phase importante dans le processus entrepreneurial et une opportunité porteuse est un des facteurs de succès dans le développement d'une entreprise. Toutefois, cette phase du processus est peu concernée par l'aide existante.
- Certaines initiatives collectives pour identifier des opportunités ont été réalisées en ce sens et il paraît justifié de s'intéresser à leur fonctionnement et à leur efficacité pour pouvoir documenter et surtout améliorer ce type de pratiques.
- Le projet de recherche poursuit deux objectifs principaux. D'abord, il cherche à explorer le fonctionnement des démarches d'identification collective d'opportunités et de deuxièmement à développer un modèle de démarche(s) « idéale(s) » permettant de guider les acteurs dans leurs efforts de soutenir l'émergence d'opportunités porteuses dans leur milieu.

**Bénéfices :**

Les retombées de cette étude pour les participants ainsi que pour les sujets sont :

- Le développement d'un modèle de démarche qui pourra servir de guide à la mise en place de tels pratiques.
- L'amélioration de l'efficacité de telles pratiques par des études de cas comparatives faisant ressortir les facteurs clés de succès de même que par la contribution d'avis d'experts.

**Confidentialité :**

- Les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeurent strictement confidentielles. Un acronyme sera substitué au nom du répondant afin d'assurer la confidentialité des résultats. Le matériel d'entrevue sera conservé à la résidence du chercheur, dans un classeur verrouillé.

**Participation volontaire :**

- Votre participation à cette recherche est tout à fait volontaire et vous êtes libres d'accepter ou non d'y participer. Pour toute information concernant le projet, vous pouvez contacter le chercheur responsable, Maripier Tremblay, au 418-874-0340. Vous pouvez en tout temps vous retirer de la recherche.

**Responsabilité de la recherche :**

- Cette recherche est réalisée par Maripier Tremblay, étudiante au doctorat à l'Université du Québec à Trois-Rivières sous la direction de Camille Carrier, professeure à l'université et directrice du programme de DBA.

**Destruction des données :**

- L'ensemble des données recueillies dans le cadre du projet de recherche sera détruit une fois le projet de recherche complété et la soutenance de la thèse complétée, soit à l'automne 2008 (date prévue).

*Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-06-110-06.05 a été émis le 27 avril 2006. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'université du Québec à Trois-Rivières, Mme Fabiola Gagnon, par téléphone (819) 376-5011, au poste 2136 ou par courrier électronique [fabiola.gagnon@uqtr.ca](mailto:fabiola.gagnon@uqtr.ca)*

J'ai lu l'information ci-dessus et je choisis volontairement de participer à cette recherche. Une copie de ce consentement m'a été remise.

**Signé à :** \_\_\_\_\_ **Le :** \_\_\_\_\_

**Nom du participant :** \_\_\_\_\_

**Signature:** \_\_\_\_\_

**Organisme/Entreprise :** \_\_\_\_\_

**ANNEXE F**  
**DÉTAIL DES ENTRETIENS RÉALISÉS POUR CHACUN DES CINQ CAS**

### Détail des entretiens réalisés pour le cas MONTs

| Compte-rendu intégral | Statut       | Secteur         | Rôle-Fonction | Type de participation | Année d'implication |
|-----------------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------------|---------------------|
| V1                    | Intervenant  | SADC            | Porteur       | Rémunéré              | 1999-2003           |
| V2                    | Intervenant  | SADC – tourisme | Participant   | Volontaire            | 1999                |
| V3                    | Entrepreneur | Manufacturier   | Participant   | Volontaire            | 1999                |
| V4                    | Organisme    | Santé           | Animateur     | Volontaire            | 1999                |

### Détail des entretiens réalisés pour le cas TEMPÊTE

| Compte-rendu intégral | Statut       | Secteur  | Rôle-Fonction                   | Type de participation | Année d'implication |
|-----------------------|--------------|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------------|
| V1                    | Intervenant  | SADC     | Études de préféabilité          | Rémunéré              | 1998-1999           |
| V2                    | Intervenant  | SADC     | Porteur                         | Rémunéré              | 1998-1999           |
| V3                    | Entrepreneur | Agricole | Participant-Promoteur de projet | Volontaire            | 1998                |
| V4                    | Intervenant  | SADC     | Agent responsable du projet     | Rémunéré              | 1998-1999           |

### Détail des entretiens réalisés pour le cas CHANTIER

| Compte-rendu intégral | Statut        | Secteur             | Rôle-Fonction      | Type de participation | Année d'implication |
|-----------------------|---------------|---------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|
| V1                    | Entrepreneur  | Restauration        | Président de table | Volontaire            | 1998                |
| V2                    | Fonctionnaire | SAAQ                | Agent de liaison   | Rémunéré              | 1999                |
| V3                    | Entrepreneur  | Finance             | Coordonnateur      | Rémunérée             | 2001-2002           |
| V4                    | Organisme     | Services financiers | Président de table | Volontaire            | 1998                |
| V5                    | Fonctionnaire | CLE                 | Agent de liaison   | Rémunérée             | 1999 (?)            |
| V6                    | Politicien    | Municipal           | Membre fondateur   | Volontaire            | 1998                |
| V7                    | Politicien    | Municipal           | Comité de pilotage | Volontaire            | 1998                |

| Compte-rendu intégral | Statut       | Secteur          | Rôle-Fonction                    | Type de participation | Année d'implication |
|-----------------------|--------------|------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|
| V8                    | Intervenant  | SADC             | Administrateur                   | Volontaire            | 2000                |
| V8                    | Intervenant  | SADC             | Agent de liaison                 | Volontaire            | 2000                |
| V9                    | Intervenant  | CLD, Université  | Agent de liaison et coordinateur | Rémunérée             | 1998-99 à 2002      |
| V10                   | Intervenant  | Université       | Participant                      | Volontaire            | ?                   |
| V11                   | Entrepreneur | Transformation   | Participant                      | Volontaire            | ?                   |
| V12                   | Intervenant  | Économie sociale | Président de table               | Volontaire            | 2000-2002           |

#### Détail des entretiens réalisés pour le cas IDEE

| Compte-rendu intégral | Statut       | Secteur   | Rôle-Fonction              | Type de participation | Année d'implication |
|-----------------------|--------------|-----------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| V1                    | Intervenant  | CLD       | Participant                | Rémunérée             | 2005-               |
| V2                    | Intervenant  | MRC       | Participant                | Volontaire            | 2005-               |
| V3                    | Intervenant  | MRC       | Participant                | Volontaire            | 2005-               |
| V4                    | Intervenant  | CLD       | Porteur                    | Rémunérée             | 2005-               |
| V5                    | Entrepreneur | Forestier | Participant et ambassadeur | Volontaire            | 2005-               |

#### Détail des entretiens réalisés pour le cas BOA

| Compte-rendu intégral | Statut      | Secteur | Rôle-Fonction | Type de participation | Année d'implication |
|-----------------------|-------------|---------|---------------|-----------------------|---------------------|
| V1                    | Intervenant | SADC    | Porteur       | Rémunérée             | 2000-2004           |
| V2                    | Intervenant | SADC    | Porteur       | Rémunéré              | 2000-2004           |



**ANNEXE G**  
**DÉTAIL DES DOCUMENTS CONSULTÉS POUR CHACUN DES CINQ CAS**

### Détail des documents consultés pour le cas MONTs

| Type de document     | Réalisé par                       | Sujet  | Nbre de pages   |
|----------------------|-----------------------------------|--|-----------------|
| Rapport              | Michel Bélanger<br>Conseils Inc.  | Identification d'opportunités<br>d'affaires  | 62 +<br>annexes |
| Rapport<br>d'étude   | Roche                             | Entrepôt réfrigéré polyvalent  |                 |
| Questionnaire        | Michel Bélanger<br>Conseils Inc.  | Questionnaire diagnostic   | 1               |
| Feuille<br>volante   | SADC                              | Cheminement de l'étude<br>d'opportunités suite au dépôt du<br>rapport final                      | 1               |
| Feuille<br>volante   | SADC                              | Liste des opérations à effectuer,<br>Étude d'opportunités d'affaires,<br>conférence de presse    | 1               |
| Ordre du jour        | Michel Bélanger<br>Conseils Inc.  | Déroulement de rencontre   | 1               |
| Fichier MS<br>Projet | Michel Bélanger<br>Conseils Inc.  | Échéancier de réalisation de<br>mandat- Étude d'opportunités de<br>projets                       | 4               |
| Powerpoint           | SADC                              | Étude d'identification<br>d'opportunités d'affaires –<br>Présentation du rapport final           | 27              |
| Rapport              | Michel Bélanger<br>Conseils Inc.  | Rapport préliminaire<br>(questionnaire diagnostique)   | 3               |
| Rapport              | Michel Bélanger<br>Conseils Inc.  | Rapport d'évaluation portant sur<br>l'intervention d'identification<br>d'opportunités d'affaires | 8               |
| Question-naire       | Michel Bélanger<br>Conseils. Inc. | Questionnaire de réflexion<br>stratégique – Secteur moteur                                       | 22              |
| Question-naire       | Michel Bélanger<br>Conseils. Inc. | Questionnaire de réflexion<br>stratégique – Secteur de soutien                                   | 15              |
| Rapport              | Nadine Sirois, SADC               | Rapport de suivi- Étude<br>d'opportunités d'affaires   | 10              |

### Détail des documents consultés pour le cas TEMPÊTE

| Type de document | Réalisé par                  | Sujet   | Nbre de pages        |
|------------------|------------------------------|---|----------------------|
| Rapport          | SADC de Matane               | Projet opportunités d'affaires/ Rapport-bilan de la démarche; présentation des objectifs, outils, budget, revue de presse, etc. | 59                   |
| Article          | Louis Baribeau, revue PME    | En affaires au Québec; vous avez une idée?  | 2                    |
| Dépliant         | SADC de Matane               | Banque d'opportunités d'affaires : liste des idées de projets   | 4 volets recto-verso |
| Dépliant         | SADC de Matane               | Dépliant du concours d'idées ouvert à la population   | 2 volets recto-verso |
| Article          | Journal de la SADC de Matane | Des opportunités d'affaires réalisables dans la MRC de Matane   | 1 page               |

### Détail des documents consultés pour le cas CHANTIER

| Type de document          | Réalisé par  | Sujet   | Nbre de pages |
|---------------------------|--|---|---------------|
| Travail universitaire     | Denis Geoffroy   | Étude sur la transformation de la mentalité entrepreneuriale, la mobilisation et le réseautage à travers le Chantier Défi-Emploi de Rouyn-Noranda | 95            |
| Mémoire de maîtrise       | Denis Geoffroy   | La gouvernance économique : le cas de Rouyn-Noranda   | 145           |
| Article                   | Denis Geoffroy   | La gouvernance locale : le cas de Rouyn-Noranda   | 10            |
| Rapport                   | Monique Godin  | Le Chantier Défi-Emploi, État de la situation au 31 décembre 2000   | 22 + annexes  |
| Planification stratégique | Table de concertation locale                                 | Planification stratégique de Rouyn-Noranda 2002-2007  | 17            |
| Règlements                | Chantier Défi-Emploi Inc.                                    | Règlements de régie interne   | 13            |
| Lettres patentes          | Gouvernement du Québec                                       | Lettres patentes de Chantier-Défi Emploi Inc.   | 5             |
| Feuilles volantes         | Chantier Défi-Emploi   | Missions, objectifs et organisation du Chantier Défi-Emploi   | 4             |
| Feuille volante           | Chantier Défi-Emploi   | Rôle et Responsabilités de l'agent de liaison   | 1             |
| Feuille volante           | Chantier Défi-Emploi   | Processus de génération d'idées   | 1             |
| Feuille volante           | Chantier Défi-Emploi   | Processus menant au développement d'entreprises et à la création d'emplois  | 1             |
| Proposition               | Chaire Desjardins en développement des petites collectivités | Proposition d'évaluation des résultats du Chantier Défi-Emploi  | 7             |

| Type de document                    | Réalisé par                               | Sujet  | Nbre de pages |
|-------------------------------------|---|--|---------------|
| Plan d'affaires                     | Arsenault et Associés                     | Plan d'affaires Ferme OGIMA                                  | 57            |
| Communiqué                          | François Gendron,<br>Député Abitibi-Ouest | Annonce de deux nouvelles entreprises                        | 2             |
| Communiqué                          | Bureau du maire                           | Annonce de deux nouvelles entreprises                        | 2             |
| Revue de presse                     | La Frontière                              | Chantier Défi-Emploi   | 27 au total   |
| Feuille volante                     | Chantier Défi-Emploi                      | Structure du Chantier Défi-Emploi                            |               |
| Ordres du jour et<br>procès-verbaux | Chantier Défi-Emploi                      | Rencontres diverses dans le cadre du<br>Chantier Défi-Emploi |               |
| Répertoire                          | Chantier Défi-Emploi                      | Le bottin des idées du Chantier Défi-<br>Emploi              | 38            |

#### Détail des documents consultés pour le cas IDEE

| Type de document      | Réalisé par       | Sujet  | Nbre de pages |
|-----------------------|-------------------|--|---------------|
| Plan IDEE 2005-2010   | CLD des Etchemins | Rapport final présentant les projets retenus dans le cadre de la planification 2005-2010 | 59            |
| Bilan mi-parcours     | CLD des Etchemins | Compte-rendu de la rencontre mi-parcours du plan IDEE                                    | 3             |
| Pochette de plan IDEE | CLD des Etchemins | Pochette promotionnelle présentant les 16 ambassadeurs du plan IDEE                      |               |

#### Détail des documents consultés pour le cas BOA

| Type de document | Réalisé par                  | Sujet  | Nbre de pages |
|------------------|------------------------------|--|---------------|
| Cartable         | SADC de Nicolet-Bécancour    | Guide de départ regroupant les informations recueillies pour chaque secteur et les pistes d'opportunités dégagées. | 70            |
| Feuille volante  | SADC de Nicolet-Bécancour    | Bilan de la démarche (BOA)   | 1             |
| Liste            | SADC de Nicolet-Bécancour    | Liste des idées trouvées lors du brainstorming   | 5             |
| Article          | Carrefour Jeunesse Emploi    | Court article annonçant le projet de Boulevard des Idées   | 1             |
| Article          | Marcel Aubry, le Nouvelliste | La SADC lance son Boulevard des idées  | 1             |

**ANNEXE H**  
**ARBRE DE CODIFICATION**

|   |                          |                                 |                           |              |
|---|--------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------------|
| Caractéristiques de la démarche               | Approche                 | Intervention                    |                           |              |
|   |                          | Prestation                      |                           |              |
|   | Durée                    |                                 |                           |              |
|   | Exigence                 |                                 |                           |              |
| Contexte régional et culture entrepreneuriale | Contexte culturel        | Mentalité                       |                           |              |
|   |                          | Culture entrepreneuriale        |                           |              |
|   |                          | Prise de conscience             |                           |              |
|   | Contexte économique      | Diversification                 |                           |              |
|   |                          | Main-d'œuvre                    |                           |              |
|   |                          | Vitalité économique             |                           |              |
|   | Contexte politique       |                                 |                           |              |
| Évaluation                                    | Critères                 | Vitalité démographique          |                           |              |
|   |                          | Faisabilité à court terme       |                           |              |
|   |                          | Non-concurrence                 |                           |              |
|   |                          | Présence de promoteur           |                           |              |
|   | Étapes                   | Réalisme                        |                           |              |
|   |                          |                                 |                           |              |
|   | Mode de validation       | Recherche documentaire          |                           |              |
|   |                          | Étude de pré faisabilité        |                           |              |
|   |                          | Opinion d'experts               |                           |              |
|   | Responsabilité           | Interne                         |                           |              |
| Idéation                                      | Animation                | Caractéristiques de l'animateur | Expérience et préparation |              |
|   |                          |                                 | Provenance                | Interne      |
|   |                          |                                 |                           | Leader Local |
|   |                          |                                 |                           | Partenaires  |
|   | Type d'animation         | Importance                      |                           |              |
|   |                          |                                 | Niveau de flexibilité     |              |
|   |                          |                                 | Fonctions                 |              |
|   | Composition des groupes  | Diversité                       | Logique multisectorielle  |              |
|   |                          | Nbre de groupes                 | Logique sectorielle       |              |
|   |                          | Taille des groupes              |                           |              |
|   | Dynamique d'interactions | Attitude                        | Aisance                   |              |
|   |                          |                                 | Bonne humeur              |              |
|   |                          |                                 | Intérêt personnel         |              |
|   |                          |                                 | Ouverture                 |              |
|   |                          | Mode                            | Collectif                 |              |
|   | Modalités                | Fréquence                       | Individuel                |              |
|   |                          | Durée                           |                           |              |
|   | Processus                | Évolutif                        |                           |              |
|   |                          | Ponctuel                        |                           |              |
|   | Méthode                  | Raisonnement                    | Induction                 |              |
|   |                          |                                 | Déduction                 |              |
|   |                          |                                 | Abduction                 |              |
|   |                          |                                 | Approche systémique       |              |
|   | Variabilité des tables   | Niveau de formalisation         |                           |              |
|   |                          | Technique                       | Brainstorming             |              |
|   |                          | Variation de la dynamique       |                           |              |
|   |                          | Variation des participants      |                           |              |

|              |                            |                                       |                            |
|--------------|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| Idées        | Caractéristiques des idées | Ancrées                               |                            |
|              |                            | Rassembleuses                         |                            |
|              |                            | Orphelines                            |                            |
|              | Nombre idées soulevées     |                                       |                            |
|              | Nombre idées soulevées     |                                       |                            |
|              | Types opportunités         | Envergure et complexité               |                            |
|              |                            | Industrie                             | Production                 |
|              |                            |                                       | Service                    |
|              |                            |                                       | Transformation             |
|              |                            | Nature                                | Création d'entreprise      |
|              |                            |                                       | Développement              |
|              |                            |                                       | Événement                  |
|              |                            |                                       | Recherche et développement |
|              |                            | Propriété                             | Collective                 |
|              |                            |                                       | Individuelle               |
|              |                            | Secteur                               | Agriculture                |
|              |                            |                                       | Forêt                      |
|              |                            |                                       | Culture                    |
|              |                            |                                       | Économie sociale           |
|              |                            |                                       | Tourisme                   |
| Initiateur   | Caractéristiques           | Habiletés de communication            |                            |
|              |                            | Crédibilité et confiance              |                            |
|              | Profil                     | Individu- Communauté                  |                            |
|              |                            | Organisme                             |                            |
| Logistique   | Niveau d'efficacité        |                                       |                            |
|              | Horaires                   |                                       |                            |
|              | Flux d'informations        |                                       |                            |
|              | Fréquence des rencontres   |                                       |                            |
|              | Support et outils          |                                       |                            |
| Objectifs    | Approche nouvelle          | Concrète                              |                            |
|              |                            | Créative                              |                            |
|              | Moyens                     | Mobilisation                          |                            |
|              |                            | Réseau                                |                            |
|              | Généraux                   | Contrer exode des jeunes              |                            |
|              |                            | Créer activité économique             |                            |
|              |                            | Développer mentalité entrepreneuriale |                            |
|              |                            | Diversifier économie                  |                            |
|              |                            | Provoquer un changement               |                            |
|              | Spécifiques                | Activités dans entreprises existantes |                            |
|              |                            | Faire lever des projets               |                            |
|              |                            | Identifier des idées                  |                            |
|              |                            | Stimuler les promoteurs               |                            |
|              |                            |                                       |                            |
| Participants | Profil                     | Âge                                   |                            |
|              |                            | Créativité                            |                            |
|              |                            | Expérience                            |                            |
|              |                            | Expertise                             |                            |
|              |                            | Habitudes d'implication               |                            |
|              |                            | Leadership                            |                            |
|              |                            | Réseau                                |                            |

|                      |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|
|                      |   | Provenance                                  | citoyens                                  |
|                      |   |   | fonctions publique                        |
|                      |   |   | gens d'affaires                           |
|                      |   |   | R&D                                       |
|                      |   |   | Org.de dév. économique                    |
|                      |   |   | Org. culturels et comm.                   |
|                      | Motivations                                   | Intérêt personnel                           |   |
|                      |   | Utilité                                     |   |
|                      | Attitudes                                     | Engagement                                  |   |
|                      | Nombre  |   |   |
|                      | Recrutement                                   | Appel général                               |   |
|                      |   | Événements                                  |   |
|                      |   | Invitations personnelles                    |   |
|                      |   | Leaders                                     |   |
|                      |   | Réseau                                      |   |
|                      | Type de contribution                          | Rémunéré                                    |   |
|                      |   | Volontaire                                  |   |
| Problèmes rencontrés | Contexte régional et culture entrepreneuriale | Absence de volonté de changement            |   |
|                      | Évaluation                                    | Écart entre choix collectifs et initiateur  |   |
|                      |   | Neutralité et recul                         |   |
|                      |   | Validité                                    |   |
|                      | Idéation                                      | Composition des groupes                     |   |
|                      |   | Dynamiques d'interaction                    |   |
|                      |   | Manque d'imagination                        |   |
|                      | Idées   | Manque d'idées 2e et 3e                     |   |
|                      |   | Manque idées rassembleuses                  |   |
|                      | Logistique                                    | Disponibilité                               |   |
|                      | Participants                                  | Recrutement                                 |   |
|                      |   | Organismes concurrents                      |   |
|                      |   | Maintien de la mobilisation                 |   |
|                      | Réactions-Attitudes                           | Attentes de résultats                       |   |
|                      |   | Confusion de mandats                        |   |
|                      |   | Intérêt personnel                           |   |
|                      | Ressources                                    | Manque de ressources                        |   |
|                      | Résultats                                     | Difficulté à identifier les résultats       |   |
|                      |   | Difficulté à obtenir des résultats concrets |   |
|                      | Structuration                                 | Échéancier                                  |   |
|                      |   | Lourdeur de la démarche                     |   |
|                      | Suivi   | Accompagnement                              | Confidentialité                           |
|                      |   |   | Confusion avec mandat d'autres organismes |
|                      |   |   | Manque d'appui politique                  |
|                      |   |   | Manque de rapidité dans l'intervention    |
|                      |   | Arrimage avec promoteurs                    |   |



|                        |                            |   |                               |
|------------------------|----------------------------|---|-------------------------------|
|                        |                            | Échec des projets                         | Facteurs administratifs       |
|                        |                            |   | Facteurs politiques           |
|                        |                            |   | Facteurs commerciaux          |
|                        |                            |   | Facteurs techniques           |
|                        |                            | Manque de suivi                           |                               |
| Promoteurs             | Identification de porteurs |   |                               |
|                        | Intérêt des porteurs       |   |                               |
|                        | Type de porteurs           | Entreprises existantes                    |                               |
|                        |                            | Organismes                                |                               |
| Réactions et attitudes | Appropriation du projet    |   |                               |
|                        | Choix de la démarche       | Négative                                  | Menace pour gens d'affaires   |
|                        |                            |   | Scepticisme                   |
|                        |                            |   | Trop populiste                |
|                        |                            | Positive                                  | Approche gagnante             |
|                        |                            |   | Gens heureux d'être consultés |
|                        | Idéation                   | Appréciation du brainstorming             |                               |
|                        |                            | Attachement personnel aux idées soumisees |                               |
|                        |                            | Déception quant au nombre de participants |                               |
|                        | Idées                      | Déception quant aux idées retenues        |                               |
|                        | Préparation                | Certains experts esquivent les consignes  |                               |
|                        |                            | Portrait percutant                        |                               |
|                        | Résultats                  | Attentes de résultats                     |                               |
|                        |                            | Constat d'échecs                          |                               |
|                        | Structuration              | Concensus difficile                       |                               |
|                        |                            | Motivation des troupes                    |                               |
|                        |                            | Résistance                                |                               |
|                        |                            | Travail du consultant                     |                               |
|                        | Suivi                      | Intérêt suscité                           |                               |
|                        |                            | Mauvaise réaction des gens d'affaires     |                               |
|                        |                            | Promotion difficile                       |                               |
| Ressources externes    | Appuis politiques          | Appui municipal                           |                               |
|                        |                            | Partenaires gouvernementaux               |                               |
|                        | Ressources financières     | Subvention                                |                               |
|                        | Ressources humaines        | Consultant et conseiller                  |                               |
|                        |                            | Embauche de nouvelles ressources          |                               |
|                        |                            | Prêt de service                           |                               |
|                        | Ressources matérielles     | Local                                     |                               |
|                        |                            | Papeterie et logo                         |                               |

|               |                           |  |                  |                |                              |
|---------------|---------------------------|--|------------------|----------------|------------------------------|
| Résultats     | Caractéristiques          | Ancrés   | Effet catalyseur | Type de projet | Évaluation et transformation |
|               |                           | Collatéraux  |                  |                |                              |
|               |                           | Durables   |                  |                |                              |
|               |                           | Intangibles  |                  |                |                              |
|               |                           | Positifs   |                  |                |                              |
|               | Niveau I- PROJETS         | Aide aux promoteurs  |                  |                |                              |
|               |                           | Création d'emplois   |                  |                |                              |
|               |                           | Idées générées   |                  |                |                              |
|               |                           | Projets développés   |                  |                |                              |
|               | Niveau II- CLIMAT         | Appropriation  |                  |                |                              |
|               |                           | Mobilisation   |                  |                |                              |
|               |                           | Ouverture  |                  |                |                              |
|               |                           | Positivisme  |                  |                |                              |
|               |                           | Sentiment d'utilité  |                  |                |                              |
|               |                           | Synergie   |                  |                |                              |
|               | Niveau III- APPRENTISSAGE | Capacité de travail en commun                                      |                  |                |                              |
|               |                           | Crédibilité de l'organisme   |                  |                |                              |
|               |                           | Culture entrepreneuriale et développement                          |                  |                |                              |
|               |                           | Développement de connaissances                                     |                  |                |                              |
|               |                           | Développement de réseaux   |                  |                |                              |
|               |                           | Métamorphose de réseaux  |                  |                |                              |
|               |                           | Sensibilisation au développement économique et à l'entrepreneuriat |                  |                |                              |
|               |                           | Sensibilisation aux opportunités                                   |                  |                |                              |
| Rôles         | Développement             |  |                  |                |                              |
|               | Initiation                |  |                  |                |                              |
|               | Mobilisation              |  |                  |                |                              |
|               | Opération                 |  |                  |                |                              |
|               | Pilotage                  |  |                  |                |                              |
|               | Propagation               |  |                  |                |                              |
|               | Support                   |  |                  |                |                              |
|               | Validation                |  |                  |                |                              |
| Structuration | Efficacité                |  |                  |                |                              |
|               | Niveau de formalisation   |  |                  |                |                              |
|               | Processus                 | Continu  |                  |                |                              |
|               |                           | Ponctuel   |                  |                |                              |
|               | Volonté                   | Communautaire  |                  |                |                              |
|               |                           | Organisationnelle  |                  |                |                              |
| Politique     |                           |  |                  |                |                              |
| Suggestions   | Choix de la démarche      |  |                  |                |                              |
|               | Évaluation                |  |                  |                |                              |

|       |                              |                                       |  |
|-------|------------------------------|---------------------------------------|--|
|       | Idéation                     | Animation professionnelle             | Démarche sectorielle   |
|       |                              | Approche                              |  |
|       | Paternité des idées          | Plusieurs moyens                      |  |
|       |                              | Pas directement de l'idéation         |  |
|       |                              | Sources pas comptabilisés             |  |
|       | Mobilisation est facteur clé |                                       |  |
|       | Préparation                  | Exemples de l'extérieur               |  |
|       | Processus à long terme       |                                       |  |
|       | Structuration                | Quel rôle politique                   |  |
|       | Suivi                        | Davantage de publicité                |  |
|       |                              | Entrepreneur doit s'approprier l'idée |  |
|       |                              | Légitimité des projets                |  |
|       |                              | Processus continu                     |  |
| Suivi | Actualisation                |                                       | Comité de soutien et d'accompagnement<br>Suivi auprès des promoteurs montrant de l'intérêt |
|       | Confidentialité              |                                       |  |
|       | Études                       |                                       |  |
|       | Moyens                       | Accompagnement de promoteurs          |  |
|       |                              | Colloques, symposiums, etc.           |  |
|       |                              | Comité de soutien                     |  |
|       | Promotion et diffusion       | Sensibilisation des partenaires       |  |
|       | Niveau d'énergie             |                                       |  |
|       | Outil                        | Banque ou inventaire                  |  |
|       |                              | Plan d'action                         |  |
|       | Portée                       |                                       |  |

**ANNEXE I**  
**MESSAGE D'INTRODUCTION AUX EXPERTS SOLLICITÉS POUR L'ÉTUDE DELPHI**

Bonjour,

Étant doctorante en administration, je réalise présentement une thèse sur « les pratiques collectives d'identification d'opportunités ». Ces démarches consistent à utiliser un collectif (groupe) dans le but d'identifier des opportunités d'affaires et des idées de projet permettant de favoriser le développement économique dans un milieu. Je suis supervisée dans mes travaux par Camille Carrier, professeure titulaire à l'Université du Québec à Trois-Rivières.

L'étude repose sur deux phases méthodologiques. Dans un premier temps, des études de cas ont été réalisées afin de mieux comprendre le fonctionnement des démarches collectives d'identification d'opportunités et de faire ressortir certains facteurs ayant un impact sur leur fonctionnement et leurs résultats. La deuxième phase consiste en une étude Delphi, dans laquelle s'inscrit le présent questionnaire; elle se veut une façon de solliciter l'avis d'experts sur différents aspects touchant ces démarches.

Comme vous êtes reconnu dans le domaine de l'entrepreneuriat, j'aimerais pouvoir compter sur votre avis d'expert. Vous êtes invités dans le cadre de ce questionnaire à émettre votre opinion sur différentes dimensions de ces démarches. Pour chacune des questions, vous êtes aussi **FORTEMENT** invités à commenter vos réponses. Le tout devrait vous prendre entre **30 et 40 minutes**.

Votre collaboration est des plus importantes, et je tiens à vous remercier très sincèrement de contribuer à la réussite de ce projet. La finalisation de ma recherche doctorale étant en partie entre vos mains, il serait apprécié de recevoir vos réponses d'ici le **16 mars 2009**. Dans la même veine, j'apprécieraï que vous me confirmiez votre intention de répondre au questionnaire le plus tôt possible.

Vous trouverez, ci-joint, le questionnaire en format PDF que vous pouvez imprimer et me retourner par fax une fois complété au **418-656-2624**. Vous pouvez également **répondre en ligne** en vous rendant à l'adresse suivante : **<http://www.uqtr.ca/~tremarip/delphi.htm>**.

Par ailleurs, pour répondre aux exigences déontologiques de l'Université du Québec à Trois-Rivières, je vous demanderais de me retourner le formulaire d'autorisation dûment signé, par fax au 418-656-2624.

Sincères salutations,

*Maripier Tremblay*, MBA

Doctorante en administration

Université du Québec à Trois-Rivières

418-656-2490

[Maripier.tremblay@uqtr.ca](mailto:Maripier.tremblay@uqtr.ca)

**ANNEXE J1**  
**QUESTIONNAIRE DELPHI : PREMIÈRE RONDE**

## DÉROULEMENT ET STRUCTURE DES PRATIQUES COLLECTIVES D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS

La première question concerne les différentes étapes envisageables lors d'une démarche collective d'identification d'opportunités. Voici en détail les étapes auxquelles réfère la question 1.

**Structuration :** L'étape de structuration correspond à la mise en place des comités de coordination et la planification de l'exercice.

**Préparation :** Dans le cadre de cette étape, des informations sont recueillies et présentées de façon à préparer les participants à l'étape d'idéation. Il peut s'agir d'établir un portrait socio-économique de la région, de données sur les besoins non-comblés, sur les problèmes spécifiques à résoudre.

**Idéation :** À cette étape, les idées sont lancées, identifiées.

**Évaluation :** Les idées sont évaluées et priorisées selon certains critères.

**Suivi /promotion:** Cette étape concerne les études de faisabilité, les activités de promotion et les différentes activités permettant d'assurer le suivi des idées.

**Mise en œuvre :** Cette étape réfère à l'identification de promoteurs pour les projets identifiés et retenus, à leur réalisation et mise en place.

| 1. Pour chacune des étapes, quelle serait l'importance de l'implication de chacun des groupes de participants suivants? | Structuration | Préparation | Idéation | Évaluation | Suivi | Mise en œuvre |
|---|---------------|-------------|----------|------------|-------|---------------|
| <i>Selon l'échelle suivante : 1) Pas du tout important 2) Peu important 3) Assez important 4) Très important</i>        |               |             |          |            |       |               |
| Intervenants en développement économique  |               |             |          |            |       |               |
| Gens d'affaires   |               |             |          |            |       |               |
| Élus locaux et régionaux  |               |             |          |            |       |               |
| Promoteurs potentiels   |               |             |          |            |       |               |
| Représentants d'organismes socio-économiques  |               |             |          |            |       |               |
| Représentants d'institutions d'enseignement   |               |             |          |            |       |               |
| Population locale   |               |             |          |            |       |               |
| Personnes extérieures à la région   |               |             |          |            |       |               |
| AUTRES (PRÉCISEZ) _____   |               |             |          |            |       |               |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| <b>2. Selon vous, pour être efficace, quelles activités est-il nécessaire de réaliser dans une démarche collective d'identification d'opportunités?</b> | <b>Pas du tout important</b> | <b>Peu Important</b> | <b>Assez important</b> | <b>Très important</b> |
|---|------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Préparation des participants par une présentation d'informations sur la région (portrait économique par exemple)  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Idéation par des séances en groupe (ex : brainstorming)   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Évaluation et priorisation des idées  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Réalisation d'études de faisabilité   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Promotion des idées/opportunités identifiées  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Recherche d'entrepreneur(s) potentiel(s) pour développer les idées identifiées  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| AUTRES (Précisez): _____  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |

**Commentaires et ajouts :** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

## ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| 3. Dans quelle mesure l'apport du collectif est-il important pour chacune des étapes suivantes? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|---|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| La préparation : établir un portrait de la région   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| L'idéation : trouver les idées de projet  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Évaluation : trier et prioriser les idées   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Suivi : assurer le suivi des idées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Réalisation : mettre en œuvre les idées   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (PRÉCISEZ) : _____   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| 4. Dans quelle mesure les processus suivants peuvent-ils être efficaces pour trouver des idées et des opportunités ? | Pas du tout approprié | Peu approprié | Assez approprié | Très approprié |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Établir une liste des problèmes à résoudre et chercher des idées permettant de les solutionner                       | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Établir une liste des ressources et dégager des idées potentielles à partir de ces ressources                        | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Établir une liste des besoins non-comblés et trouver des projets permettant de les combler                           | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Recenser les expériences vécues dans d'autres milieux et s'en inspirer pour trouver des projets                      | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (PRÉCISEZ) _____  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| 5. Quelle est l'importance des critères suivants dans l'évaluation et la priorisation des projets-idées? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| L'envergure (degré de complexité) du projet  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| La faisabilité technique   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| La faisabilité financière  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| L'arrimage du projet aux orientations stratégiques de la région  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Le nombre d'emplois potentiels créés par le projet   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| La présence d'un entrepreneur potentiel (porteur)  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Le degré de nouveauté et de pertinence par rapport à ce qui se fait dans le milieu                       | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (spécifiez) : _____   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**PARTICIPANTS ET COMPOSITION DES GROUPES IMPLIQUÉS DANS UNE PRATIQUE COLLECTIVE D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS**

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| <b>6. Selon vous, qui devrait participer (faire partie du collectif) à une démarche collective d'opportunités?</b> | <b>Pas du tout important</b> | <b>Peu Important</b> | <b>Assez important</b> | <b>Très important</b> |
|--|------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Intervenants en développement économique   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Gens d'affaires  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Élus locaux et régionaux   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Promoteurs potentiels  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Représentants d'organismes socio-économiques   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Représentants d'institutions d'enseignement  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Population locale  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Personnes extérieures à la région  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| AUTRES (PRÉCISEZ) _____  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| <b>7. Dans quelle mesure est-il important de rechercher les caractéristiques suivantes chez les participants?</b> | <b>Pas du tout important</b> | <b>Peu Important</b> | <b>Assez important</b> | <b>Très important</b> |
|---|------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|
| Les participants ont un réseau de contacts élargi   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Les participants ont de l'expérience en affaires  | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Les participants sont reconnus pour leur créativité/imagination   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Les participants ont l'habitude de s'impliquer dans la communauté   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Les participants sont volontaires et disponibles pour s'impliquer dans la démarche                                | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| Les participants ont confiance en la démarche   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |
| AUTRES (PRÉCISEZ) : _____   | 1                            | 2                    | 3                      | 4                     |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| 8. Dans une démarche collective d'identification d'opportunité, quels éléments est-il important de considérer dans la constitution des groupes de travail et d'idéation ? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|---|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Inclure des participants de tous âges   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Inclure des participants provenant de différents secteurs d'activité  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Restreindre le nombre de personnes dans les groupes   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Recruter un « animateur » qualifié  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Identifier un responsable de la logistique (cédule des rencontres, notes, etc.)   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Assurer la présence de leaders locaux dans le groupe  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Assurer une variété dans la formation académique des participants   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (PRÉCISEZ) : _____   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CONTEXTE ET OBJECTIFS VISÉS PAR LES PRATIQUES COLLECTIVES D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS**
**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| 9. Dans quelle mesure est-il pertinent d'envisager une démarche collective d'identification d'opportunités pour chacun des contextes suivants? | Pas du tout pertinent | Peu pertinent | Assez pertinent | Très pertinent |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Culture entrepreneuriale peu développée  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Présence d'entrepreneurs potentiels sans idée d'entreprise   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Volonté de prise en charge du développement par le milieu  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Exercice de planification en matière de développement économique   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Manque d'emplois   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Dévitalisation et exode des jeunes   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Nécessité de diversification de l'économie   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (Précisez): _____   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION**

| 10. Dans quelle mesure ces éléments du contexte régional peuvent avoir un impact sur la capacité de réaliser une démarche collective d'identification d'opportunités et sur les résultats éventuels? | Pas du tout important | Peu important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Niveau de mobilisation et force du sentiment d'appartenance  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Présence ou non d'une vision régionale en matière de développement économique  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Niveau de la culture entrepreneuriale  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Niveau de dépendance aux interventions gouvernementales  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Présence ou absence de leaders locaux  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Niveau d'ouverture d'esprit de la population   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (Précisez): _____   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# FACTEURS POUVANT INFLUENCER UNE DÉMARCHE COLLECTIVE D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS

ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| 11. Quels sont les freins pouvant être rencontrés dans la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| La difficulté à assurer la confidentialité des projets   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Le manque d'expertise et de ressources pour réaliser ce type de démarche   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Le manque de mobilisation et de participation  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Les doutes quant à la démarche   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Les attentes provoquées par la démarche  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| La difficulté à trouver des entrepreneurs compétents pour saisir les opportunités identifiées                                    | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (PRÉCISEZ) : _____  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| 12. Dans quelle mesure les éléments suivants peuvent permettre de maximiser le nombre d'idées générées dans le cadre d'une séance d'idéation collective? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Assurer la variété des participants  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Avoir recours à un animateur qualifié  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Utiliser des techniques de créativité appropriées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Faire participer un maximum de personnes possibles   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| AUTRES (PRÉCISEZ) _____  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

13. Si vous aviez à identifier cinq (5) facteurs clés de succès des démarches collectives d'identification d'opportunités, quels seraient-ils?

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

4- \_\_\_\_\_

5- \_\_\_\_\_

#### QUESTIONS GÉNÉRALES SUR LES PRATIQUES COLLECTIVES D'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS

| 14. Selon vous, quels types d'opportunités sont les plus susceptibles d'être identifiées par le biais d'une démarche collective d'identification d'opportunités? | Pas du tout<br>susceptibles | Peu susceptibles | Assez<br>susceptibles | Très<br>susceptibles |
|--|-----------------------------|------------------|-----------------------|----------------------|
| Opportunités stratégiques de développement de la région  | 1                           | 2                | 3                     | 4                    |
| Opportunités de création de nouvelles entreprises  | 1                           | 2                | 3                     | 4                    |
| Opportunités de développement des entreprises existantes   | 1                           | 2                | 3                     | 4                    |
| Opportunités de création d'entreprises collectives   | 1                           | 2                | 3                     | 4                    |
| Opportunités d'entrepreneuriat social ou communautaire   | 1                           | 2                | 3                     | 4                    |
| AUTRES (PRÉCISEZ) _____  | 1                           | 2                | 3                     | 4                    |

Commentaires et ajouts : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



15. En quoi l'utilisation du collectif est-elle susceptible de générer des opportunités différentes par rapport à une démarche individuelle? Dans quelle mesure?

---

---

---

---

---

---

**ANNEXE J2**  
**QUESTIONNAIRE DELPHI : DEUXIÈME RONDE**

## RETOUR SUR LA QUESTION 1

La première question concernait les différentes étapes envisageables lors d'une démarche collective d'identification d'opportunités. Voici en détail les étapes auxquelles référait la question 1.

**Structuration** : L'étape de structuration correspond à la mise en place des comités de coordination et la planification de l'exercice.

**Préparation** : Dans le cadre de cette étape, des informations sont recueillies et présentées de façon à préparer les participants à l'étape d'idéation. Il peut s'agir d'établir un portrait socio-économique de la région, de données sur les besoins non-comblés, sur les problèmes spécifiques à résoudre.

**Idéation** : À cette étape, les idées sont lancées, identifiées.

**Évaluation** : Les idées sont évaluées et priorisées selon certains critères.

**Suivi /promotion**: Cette étape concerne les études de faisabilité, les activités de promotion et les différentes activités permettant d'assurer le suivi des idées.

**Mise en œuvre** : Cette étape réfère à l'identification de promoteurs pour les projets identifiés et retenus, à leur réalisation et mise en place.

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue à la première question : « Pour chacune des étapes, quelle serait l'importance de l'implication de chacun des groupes de participants suivants? ». En gris sont identifiés les groupes de participants ayant obtenu le seuil critique<sup>45</sup>.

| Pour chacune des étapes, quelle serait l'importance de l'implication de chacun des groupes de participants suivants?<br><br>Selon l'échelle suivante : 1) Pas du tout important 2) Peu important 3) Assez important 4) Très important | Structuration | Préparation | Idéation | Évaluation | Suivi | Mise en œuvre |
|---|---------------|-------------|----------|------------|-------|---------------|
| Intervenants en développement économique  | 3,44          | 3,77        | 3,44     | 3,56       | 3,78  | 3,56          |
| Gens d'affaires   | 2,44          | 2,63        | 3,44     | 3,44       | 2,89  | 3,78          |
| Élus locaux et régionaux  | 2,22          | 2,44        | 2,67     | 2,56       | 2,44  | 2,78          |
| Promoteurs potentiels   | 2,44          | 2,33        | 3,67     | 3,00       | 3,44  | 3,89          |
| Représentants d'organismes socio-économiques  | 3,33          | 3,56        | 3,22     | 3,33       | 2,89  | 3,11          |
| Représentants d'institutions d'enseignement   | 2,78          | 3,44        | 3,33     | 3,22       | 2,89  | 2,78          |
| Population locale   | 1,33          | 2,11        | 3,44     | 2,22       | 1,89  | 2,22          |
| Personnes extérieures à la région   | 1,78          | 1,89        | 2,44     | 2,11       | 1,78  | 1,89          |

Commentaires et réaction : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>45</sup> Note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres groupes de participants qu'il serait pertinent d'impliquer dans la démarche. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces groupes de participants.

| Pour chacune des étapes, quelle serait l'importance de l'implication de chacun des groupes de participants suivants?<br><br><i>Selon l'échelle suivante : 1) Pas du tout important 2) Peu important 3) Assez important 4) Très important</i> | Structuration | Préparation | Idéation | Évaluation | Suivi | Mise en œuvre |
|--|---------------|-------------|----------|------------|-------|---------------|
| Consultants  |               |             |          |            |       |               |
| Experts de secteurs spécifiques  |               |             |          |            |       |               |
| Acteurs de la recherche et développement   |               |             |          |            |       |               |
| Représentants d'autres sphères de la société : environnement, santé, etc.  |               |             |          |            |       |               |

Finalement, voici les commentaires émis par certains d'entre vous sur la question 1. Vous avez la possibilité de réagir à ces derniers dans l'espace ci-dessous.

*« L'apport des personnes extérieures à la région et l'identification d'expériences gagnantes ailleurs dans le monde sont déterminants pour alimenter la réflexion. Sur la base régionale, les acteurs sont vite piégés dans leurs paradigmes et les limites de leurs connaissances, ce qui ne peut produire que des résultats médiocres. Les régions répètent ainsi les mêmes modèles de développement depuis une trentaine d'années, sans trop y déroger, d'où la stagnation constatée. »*

---

---

---

---

---

---

---

---

*« Le rôle des personnes extérieures à la région me paraît particulièrement important à la phase de structuration (peuvent servir de modèle, notamment s'ils ont déjà mis en place des pratiques collectives d'identification d'opportunités, et du suivi du projet (ils devraient avoir une vision plus objective car elles sont extérieures au territoire. Il me semble important que certains d'entre eux proviennent d'un milieu plus urbanisé (voire d'un autre pays) car ils vont avoir une vision différente du territoire. »*

---

---

---

---

---

---

---

---

« La phase d'évaluation devrait faire intervenir le plus de personnes possibles sauf les promoteurs eux-mêmes »

---



---



---



---



---



---

## RETOUR SUR LA QUESTION 2

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue pour la question 2. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>46</sup>.

| Selon vous, pour être efficace, quelles activités est-il nécessaire de réaliser dans une démarche collective d'identification d'opportunités? | Moyenne |
|---|---------|
| Préparation des participants par une présentation d'informations sur la région (portrait économique par exemple)                              | 2,67    |
| Idéation par des séances en groupe (ex : brainstorming)   | 4,00    |
| Évaluation et priorisation des idées  | 3,22    |
| Réalisation d'études de faisabilité   | 3,11    |
| Promotion des idées/opportunités identifiées  | 3,44    |
| Recherche d'entrepreneur(s) potentiel(s) pour développer les idées identifiées  | 3,67    |

Commentaires et réactions : \_\_\_\_\_

---



---



---



---



---

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres activités qu'il serait pertinent de réaliser dans le cadre de la démarche. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces activités.

<sup>46</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

## ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANT À VOTRE OPINION

| Selon vous, pour être efficace, quelles activités est-il nécessaire de réaliser dans une démarche collective d'identification d'opportunités? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|---|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Réaliser un réchauffement avant l'utilisation de techniques de créativité   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Sensibiliser sur le processus créatif   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Utiliser des techniques plus poussées que le brainstorming  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Utiliser des outils pour pondérer (estimer) rapidement les idées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Enfinement, voici un commentaire émis à la question 3. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.  
« L'ensemble des activités sont indispensables pour que la démarche soit efficace ».

---



---



---



---

## RETOUR SUR LA QUESTION 3

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue pour la question 3. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>47</sup>.

| Dans quelle mesure l'apport du collectif est-il important pour chacune des étapes suivantes?<br>1. _____ | Moyenne |
|--|---------|
| La préparation : établir un portrait de la région  | 2,11    |
| L'idéation : trouver les idées de projet   | 3,78    |
| Évaluation : trier et prioriser les idées  | 3,11    |
| Suivi : assurer le suivi des idées   | 2,44    |
| Réalisation : mettre en œuvre les idées  | 2,78    |

Commentaires et réaction : \_\_\_\_\_

---



---

<sup>47</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75 % ou plus des répondants.

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué des étapes supplémentaires pour lesquelles l'apport du collectif serait nécessaire. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de l'apport du collectif dans ces activités.

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANT À VOTRE OPINION**

| Dans quelle mesure l'apport du collectif est-il important pour chacune des étapes suivantes?<br>2. _____ | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| La promotion des idées   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Le post-mortem de la démarche  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

**Finalement, voici un commentaire émis à la question 3. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.**

« La mobilisation en continue est nécessaire pour alimenter, évaluer et réajuster constamment le tir ».

---



---



---



---



---

## RETOUR SUR LA QUESTION 4

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue pour la question 4. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>48</sup>.

| Dans quelle mesure les processus suivants peuvent-ils être efficaces pour trouver des idées et des opportunités ? | Moyenne |
|---|---------|
| Établir une liste des problèmes à résoudre et chercher des idées permettant de les solutionner                    | 3,00    |
| Établir une liste des ressources et dégager des idées potentielles à partir de ces ressources                     | 3,00    |
| Établir une liste des besoins non-comblés et trouver des projets permettant de les combler                        | 3,44    |
| Recenser les expériences vécues dans d'autres milieux et s'en inspirer pour trouver des projets                   | 3,44    |

**Commentaires et réactions :** \_\_\_\_\_

---



---



---



---

<sup>48</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué des processus supplémentaires pouvant être efficaces pour trouver des idées et des opportunités. Vous êtes invités à donner votre avis sur la pertinence de ces processus.

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANT À VOTRE OPINION**

| Dans quelle mesure les processus suivants peuvent-ils être efficaces pour trouver des idées et des opportunités ?  | Pas du tout approprié | Peu approprié | Assez approprié | Très approprié |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Identifier les entreprises présentant le meilleur potentiel de croissance, avec des dirigeants possédant la vision et les capacités requises, pour générer des idées et installer un environnement propice à exploiter ce potentiel.   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Identifier tous les projets porteurs qui existent dans les carnets des divers organismes, mais qui ne voient pas le jour pour diverses raisons, et voir à leur donner un environnement qui rencontre les conditions de réalisation.  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Utiliser le <i>crowdsourcing</i> <sup>49</sup>   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Relever et analyser les tendances pour positionner des opportunités qui s'en viennent afin d'orienter le développement; par exemple, regarder l'évolution des changements dans les façons de vivre et de consommer des personnes au cours des dernières 10 années.   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Identifier les contraintes, les menaces et les opportunités pour alimenter le processus de recherche d'idées à partir d'un diagnostic le plus détaillé et pondéré.   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Faire l'inventaire des 10 nouveaux produits/services qui ont la meilleure pénétration de marché au cours des dernières années dans la région et réfléchir pourquoi.  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Bien segmenter les thèmes des séances d'idéation et les introduire en présentant un tableau des innovations apportées dans les secteurs qui correspondent aux différentes sphères de vie.  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Amener les participants à bien faire la distinction entre idée et occasion d'affaires; la deuxième nécessitant une réelle compréhension des besoins.   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Savoir développer une vision et explorer des situations totalement nouvelles pour ensuite mobiliser et utiliser la créativité non seulement pour identifier des opportunités mais aussi pour vendre, susciter l'adhésion, exporter, etc.   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Regarder l'histoire de la région et identifier des réalisations entrepreneuriales potentielles futures. Exemple: à Saint-Narcisse, en Mauricie, plusieurs entreprises fabriquent des matelas depuis des décennies; peut-on développer des produits connexes, en extension des produits et expertises qu'on a déjà? | 1                     | 2             | 3               | 4              |

## RETOUR SUR LA QUESTION 5

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue pour la question 5. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> Après la mode de l'externalisation (*outsourcing*)(...) voici venu le temps du *crowdsourcing*, qu'on pourrait traduire par « l'approvisionnement par la foule ». Le principe de fonctionnement de ces nouvelles entreprises est simple : utiliser le temps disponible des gens pour créer du contenu, résoudre des problèmes, voire même faire de la R&D. (Hubert Guillaud, [internetactu.net](http://internetactu.net), 1er juin 2006)

<sup>50</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.



| Quelle est l'importance des critères suivants dans l'évaluation et la priorisation des projets-idées? | Moyenne |
|---|---------|
| L'envergure (degré de complexité) du projet   | 2,78    |
| La faisabilité technique  | 3,11    |
| La faisabilité financière   | 3,00    |
| L'arrimage du projet aux orientations stratégiques de la région                                       | 2,78    |
| Le nombre d'emplois potentiels créés par le projet  | 2,44    |
| La présence d'un entrepreneur potentiel (porteur)   | 3,44    |
| Le degré de nouveauté et de pertinence par rapport à ce qui se fait dans le milieu                    | 3,11    |

Commentaires et réactions :

---



---



---

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué des critères supplémentaires à considérer dans l'évaluation des idées. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces critères.

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANT À VOTRE OPINION**

| Quelle est l'importance des critères suivants dans l'évaluation et la priorisation des projets-idées? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|---|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Les marchés et les perspectives de marchés  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Le potentiel de développement à l'échelle mondiale, à moyen et long terme                             | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| La faisabilité sociale  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| La faisabilité environnementale   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Les effets structurants pour le milieu  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

**Finalement, voici des commentaires émis à la question 5. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.**  
*« La faisabilité financière est moins importante, car si l'idée est vraiment excellente, il peut y avoir moyen d'y mettre l'énergie et les ressources »*

---



---



---

« Il ne faut pas se limiter au ROI (retour sur investissement) »

---



---



---



---

« Le fait de baser l'évaluation sur la présence ou non de porteur de projet ou sur l'accord avec les orientations stratégiques de la région présente un biais potentiel important. En fait, on risque de privilégier certaines idées pour des raisons politiques »

---



---



---



---

## RETOUR SUR LA QUESTION 6

Voici l'évaluation moyenne obtenue pour la question 6. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>51</sup>.

| Selon vous, qui devrait participer (faire partie du collectif) à une démarche collective d'opportunités? | Moyenne |
|--|---------|
| Intervenants en développement économique   | 3,78    |
| Gens d'affaires  | 3,78    |
| Élus locaux et régionaux   | 2,89    |
| Promoteurs potentiels  | 3,89    |
| Représentants d'organismes socio-économiques   | 3,44    |
| Représentants d'institutions d'enseignement  | 3,22    |
| Population locale  | 2,67    |
| Personnes extérieures à la région  | 2,56    |

Commentaires et réactions : 

---

---



---



---

<sup>51</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres groupes de participants qui devraient faire partie du collectif. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces groupes.

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANT À VOTRE OPINION**

| Selon vous, qui devrait participer (faire partie du collectif) à une démarche collective d'opportunités? | Pas du tout important | Peu important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Consultants  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Experts de secteurs spécifiques  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Acteurs de la recherche et développement   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Acteurs du financement   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

**Finalement, voici des commentaires émis à la question 6. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.**

*« La diversité devrait permettre d'avoir davantage d'idées différentes. »*

---



---



---



---

*« Les personnes extérieures à la région pour avoir un regard nouveau, souvent plus positif que les gens locaux. »*

---



---



---



---

*« Ultimement, plus d'intervenants y participent, plus le projet devrait avoir des appuis par la suite (buy-in) ».*

---

## RETOUR SUR LA QUESTION 7

Voici l'évaluation moyenne obtenue pour la question 7. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>52</sup>.

<sup>52</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

| Dans quelle mesure est-il important de rechercher les caractéristiques suivantes chez les participants? | Moyenne |
|---|---------|
| Les participants ont un réseau de contacts élargi   | 3,22    |
| Les participants ont de l'expérience en affaires  | 2,78    |
| Les participants sont reconnus pour leur créativité/imagination   | 3,89    |
| Les participants ont l'habitude de s'impliquer dans la communauté                                       | 2,33    |
| Les participants sont volontaires et disponibles pour s'impliquer dans la démarche                      | 3,33    |
| Les participants ont confiance en la démarche   | 3,44    |

**Commentaires et réaction :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué des caractéristiques supplémentaires à rechercher chez les participants. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces activités.

**ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANT À VOTRE OPINION**

| Dans quelle mesure est-il important de rechercher les caractéristiques suivantes chez les participants?   | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|---|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Acteurs aux opinions variées mais capables de convivialité, de confrontation d'idées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Personnes présentant de l'ouverture, de la volonté et de l'engagement   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Personnes ayant déjà créé une entreprise  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Intrapreneurs   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants possédant un bagage de connaissances pratiques   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Personnes capables de laisser de côté leurs paradigmes, n'étant pas limités aux modèles de développement en place et aux créneaux d'affaires existants dans la région | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants pouvant laisser de côté les alignements gouvernementaux  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants ayant une variété d'intérêts   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants démontrent des compétences en créativité appliquée   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants ayant une attitude de tolérance à la nouveauté et ouverture aux idées des autres   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants provenant de différents secteurs d'activité  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Participants actifs comme entrepreneurs, des gens qui ont déjà de l'expérience dans l'identification et la mise en œuvre d'occasions d'affaires.                      | 1                     | 2             | 3               | 4              |

## RETOUR SUR LA QUESTION 8

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue pour la question 8. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>53</sup>.

| Dans une démarche collective d'identification d'opportunités, quels éléments est-il important de considérer dans la constitution des groupes de travail et d'idéation ? | Moyenne |
|---|---------|
| Inclure des participants de tous âges   | 3,56    |
| Inclure des participants provenant de différents secteurs d'activité  | 3,88    |
| Restreindre le nombre de personnes dans les groupes   | 3,44    |
| Recruter un « animateur » qualifié  | 3,67    |
| Identifier un responsable de la logistique (cédule des rencontres, notes, etc.)   | 3,22    |
| Assurer la présence de leaders locaux dans le groupe  | 2,78    |
| Assurer une variété dans la formation académique des participants   | 3,00    |

Commentaires et réactions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres éléments à considérer dans la constitution des groupes de travail. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces éléments.

### ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans une démarche collective d'identification d'opportunité, dans quelle mesure est-il important de considérer les éléments suivants dans la constitution des groupes de travail et d'idéation ? | Pas du tout important | Peu important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Inclure des personnes qu'on ne voit pas fréquemment dans ce genre d'activités  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Assurer une grande diversité de profils (différents groupes ethniques, différentes pratiques religieuses, loisirs différents, hommes et femmes, etc.)  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Faire plusieurs groupes (simultanément)  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Assurer la présence de deux types de savoirs : savoir (enseignement, R&D, recherche) et savoir-faire (expertises et information tactile)   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Retrouver une variété de fonctions   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Retrouver des leaders professionnels, selon les secteurs   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Avoir des participants ayant un minimum de formation, des expertises de métiers et préférablement un peu d'expérience du domaine des affaires  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

<sup>53</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

Finalement, voici un commentaire émis à la question 8. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.

*« Des participants d'âges variés, mais davantage de jeunes que de vieux »*

---

---

---

---

*« Des petits groupes : entre 6 et 7 personnes »*

---

---

---

---

*« Un animateur qui a de la vision, de la profondeur et le détachement nécessaire pour poser les bonnes questions et relancer sans cesse la discussion. Pas nécessairement quelqu'un qui maîtrise les techniques de créativité ».*

---

---

---

---

*« Les leaders ont tendance à polariser les discussions en fonction de leurs paradigmes et donc à orienter ou influencer négativement l'idéation ».*

---

---

---

---

*« Compréhension, respect des différences et ouverture aux différences sans juger »*

---

---

---

---

**RETOUR SUR LA QUESTION 9**

Voici l'évaluation moyenne obtenue pour la question 9. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>54</sup>.

| Dans quelle mesure est-il pertinent d'envisager une démarche collective d'identification d'opportunités pour chacun des contextes suivants? | Moyenne |
|---|---------|
| Culture entrepreneuriale peu développée   | 3,22    |
| Présence d'entrepreneurs potentiels sans idée d'entreprise  | 3,22    |
| Volonté de prise en charge du développement par le milieu   | 3,33    |
| Exercice de planification en matière de développement économique  | 3,00    |
| Manque d'emplois  | 2,89    |
| Dévitisation et exode des jeunes  | 3,33    |
| Nécessité de diversification de l'économie  | 3,67    |

Commentaires et réaction : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres contextes pour lesquels il peut être intéressant d'envisager une démarche collective d'identification d'opportunités. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces contextes.

#### ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans quelle mesure est-il pertinent d'envisager une démarche collective d'identification d'opportunités pour chacun des contextes suivants? | Pas du tout pertinent | Peu pertinent | Assez pertinent | Très pertinent |
|---|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Attitude générale de proactivité-Une vision R&D   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Intérêt pour le développement durable   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Désir de participer au développement du milieu  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Présence d'expertises, de savoir-faire et de capacité de conception   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Population conscientisée et sensibilisée sur les problèmes de la région   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

<sup>54</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75% ou plus des répondants.

## RETOUR SUR LA QUESTION 10

Voici l'évaluation moyenne obtenue pour la question 10. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>55</sup>.

| Dans quelle mesure ces éléments du contexte régional peuvent avoir un impact sur la capacité de réaliser une démarche collective d'identification d'opportunités et sur les résultats éventuels? | Moyenne |
|--|---------|
| Niveau de mobilisation et force du sentiment d'appartenance  | 3,67    |
| Présence ou non d'une vision régionale en matière de développement économique  | 3,56    |
| Niveau de la culture entrepreneuriale  | 3,67    |
| Niveau de dépendance aux interventions gouvernementales  | 2,56    |
| Présence ou absence de leaders locaux  | 2,56    |
| Niveau d'ouverture d'esprit de la population   | 3,33    |

Commentaires et réactions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres éléments du contexte pouvant avoir un impact sur la capacité de réaliser une démarche collective d'identification d'opportunités. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces éléments.

### ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans quelle mesure ces éléments du contexte régional peuvent avoir un impact sur la capacité de réaliser une démarche collective d'identification d'opportunités et sur les résultats éventuels?                           | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Incapacité de sortir des modèles existants, incapacité à une pensée globale  |                       |               |                 |                |
| Les conditions institutionnelles   |                       |               |                 |                |
| Reconnaissance populaire de la nécessité de structures permanentes proactives en recherche d'opportunités et non seulement ad hoc. Une meilleure compréhension du rôle d'une telle démarche, la rentabilité à court terme. |                       |               |                 |                |
| Présence de champions  |                       |               |                 |                |

<sup>55</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75 % ou plus des répondants.



## RETOUR SUR LA QUESTION 11

Voici l'évaluation moyenne obtenue pour la question 11. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>56</sup>.

| Quels sont les freins pouvant être rencontrés dans la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités? | Moyenne |
|--|---------|
| La difficulté à assurer la confidentialité des projets   | 2,00    |
| Le manque d'expertise et de ressources pour réaliser ce type de démarche   | 3,33    |
| Le manque de mobilisation et de participation  | 3,44    |
| Les doutes quant à la démarche   | 3,00    |
| Les attentes provoquées par la démarche  | 2,88    |
| La difficulté à trouver des entrepreneurs compétents pour saisir les opportunités identifiées                                | 3,56    |

Commentaires et réactions:

---



---



---



---

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres freins pouvant être rencontrés dans la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces éléments.

ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans quelle mesure ces éléments peuvent constituer des freins dans la réalisation d'une démarche collective d'identification d'opportunités? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Manque de ressources financières attribuées au projet à court terme  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Manque de compréhension de l'apport des idées dans une vision court, moyen et long terme   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Retombées à moyen terme seulement  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

<sup>56</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75 % ou plus des répondants.

## RETOUR SUR LA QUESTION 12

Voici l'évaluation moyenne (sur 4) obtenue pour la question 12. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>57</sup>.

| Dans quelle mesure les éléments suivants peuvent permettre de maximiser le nombre d'idées générées dans le cadre d'une séance d'idéation collective? | Moyenne |
|--|---------|
| Assurer la variété des participants  | 3,78    |
| Avoir recours à un animateur qualifié  | 3,78    |
| Utiliser des techniques de créativité appropriées  | 3,78    |
| Faire participer un maximum de personnes possibles   | 2,22    |
| Réaliser plus d'une rencontre d'idéation   | 3,71    |

Commentaires et réaction : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres éléments permettant de maximiser le nombre d'idées générées dans le cadre d'une séance d'idéation collective. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces éléments.

### ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans quelle mesure les éléments suivants peuvent permettre de maximiser le nombre d'idées générées dans le cadre d'une séance d'idéation collective? | Pas du tout important | Peu important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Travailler avec de petits groupes  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Finalement, voici un commentaire émis à la question 12. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.

« La variété et la qualité des idées sont importantes, pas nécessairement la quantité ».

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>57</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75 % ou plus des répondants.

## RETOUR SUR LA QUESTION 13

Voici la liste des facteurs identifiées à la question 13 dans le premier questionnaire : « Si vous aviez à identifier cinq (5) facteurs clés de succès des démarches collectives d'identification d'opportunités, quels seraient-ils? ».

ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans quelle mesure ces différents facteurs représentent pour vous des facteurs clés de succès des démarches collectives d'identification d'opportunités? | Pas du tout important | Peu Important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| <b>FACTEURS LIÉS AU CONTEXTE</b>   |                       |               |                 |                |
| Sentiment d'urgence (ex. : fermeture d'usine)  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Besoin local de développement de l'entrepreneuriat   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Goût de se battre  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Dépolitisation de la démarche (ex : non liée à d'éventuelles élections)  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Leader élu pour initier la démarche  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| <b>FACTEURS LIÉS AUX ATTITUDES</b>   |                       |               |                 |                |
| Attitude d'engagement et d'ouverture de la part des participants   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| <b>FACTEURS LIÉS AUX RESSOURCES INVESTIES</b>  |                       |               |                 |                |
| Ressources financières   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Animateur qualifié   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Expertise mobilisée pour alimenter la démarche   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| <b>FACTEURS LIÉS À L'ÉVALUATION ET LA SÉLECTION DES IDÉES</b>  |                       |               |                 |                |
| Sélection proactive des idées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Classement efficace des idées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Choix des critères (incluant par exemple des dimensions sociales et environnementales)   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| <b>FACTEURS LIÉS AU SUIVI</b>  |                       |               |                 |                |
| Capacité à communiquer les idées auprès de porteurs potentiels (y compris à l'extérieur de la région)  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Complicité des médias  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| <b>FACTEURS LIÉS AUX SÉANCES D'IDÉATION ET À LA CRÉATIVITÉ</b>   |                       |               |                 |                |
| Variété des points de vue, choc des idées  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Choix des outils et méthodes de créativité appropriés  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Petits groupes (10 personnes et moins)   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Conception et préparation rigoureuse des séances d'idéation  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Choix et variété des participants  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Présentation et mise en valeur des réussites locales   | 1                     | 2             | 3               | 4              |

Maintenant, en vous référant à la liste de facteurs précédente, veuillez identifier **DANS L'ORDRE**, les **TROIS (3) CATÉGORIES DE FACTEURS** les plus importantes pour le succès des démarches collectives d'identification d'opportunités, 1 étant le plus important, et 3 le moins important.

**\*\*\*DANS L'ORDRE, CHOISIR SEULEMENT 3 CATÉGORIES DE FACTEURS\*\*\***

| CATÉGORIES DE FACTEURS  | RANG (1 À 3) |
|---|--------------|
| Facteurs liés au contexte                                       |              |
| Facteurs liés aux attitudes                                     |              |
| Facteurs liés aux ressources investies                          |              |
| Facteurs liés à l'évaluation et la sélection des idées          |              |
| Facteurs liés au suivi  |              |
| Facteurs liés aux séances d'idéation et à la dynamique créative |              |

## RETOUR SUR LA QUESTION 14

Voici l'évaluation moyenne obtenue pour la question 14. En gris sont identifiés les éléments ayant obtenu le seuil critique<sup>58</sup>.

| Selon vous, quels types d'opportunités sont les plus susceptibles d'être identifiés par le biais d'une démarche collective d'identification d'opportunités | Moyenne |
|--|---------|
| Opportunités stratégiques de développement de la région  | 3,00    |
| Opportunités de création de nouvelles entreprises  | 3,22    |
| Opportunités de développement des entreprises existantes   | 3,00    |
| Opportunités de création d'entreprises collectives   | 3,11    |
| Opportunités d'entrepreneuriat social ou communautaire   | 3,44    |

Commentaires et réactions : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>58</sup> Une note minimale de 3 sur 4, par 75 % ou plus des répondants.

Par ailleurs, certains d'entre vous avez évoqué d'autres types d'opportunités étant susceptibles d'être identifiées dans le cadre d'une démarche collective. Vous êtes invités à donner votre avis sur l'importance de ces types d'opportunités.

| Selon vous, quels types d'opportunités sont les plus susceptibles d'être identifiées par le biais d'une démarche collective d'identification d'opportunités? | Pas du tout susceptibles | Peu susceptibles | Assez susceptibles | Très susceptibles |
|--|--------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| Opportunités d'essaimage   | 1                        | 2                | 3                  | 4                 |

Finalement, voici un commentaire émis à la question 14. Vous avez la possibilité de réagir dans l'espace ci-dessous.

« C'est le type d'opportunités recherchées qui détermine la composition et la taille du groupe, et non l'inverse. C'est aussi le type d'opportunités recherchées qui détermine l'information de départ qui doit être collectée et colligée. Par ailleurs, plus la question ou le défi sera ciblé, plus la démarche pourra être adaptée et plus les résultats seront probants ».

## RETOUR SUR LA QUESTION 15

Voici la liste des bénéfices identifiés dans le premier questionnaire à la question : « En quoi l'utilisation du collectif est-elle susceptible de générer des opportunités différentes par rapport à une démarche individuelle? Dans quelle mesure? ».

ENCERCLEZ LA VALEUR CORRESPONDANTE À VOTRE OPINION

| Dans quelle mesure ces différents éléments représentent, selon vous, les bénéfices du collectif par rapport à une démarche individuelle? | Pas du tout important | Peu important | Assez important | Très important |
|--|-----------------------|---------------|-----------------|----------------|
| Variété et complémentarité des compétences, connaissances et expertises  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Énergie, momentum  | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Appuis plus faciles pour la mise en œuvre des opportunités   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Portée plus profonde des projets   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Croisement des vision, diagnostic plus riche   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Émergence d'idées plus risquées et plus originales   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Création de valeurs communes en se mettant au service de la collectivité   | 1                     | 2             | 3               | 4              |
| Mise en place d'un discours local axé sur la prise en charge du développement par le milieu  | 1                     | 2             | 3               | 4              |

**Vous êtes invités à identifier, DANS L'ORDRE, CINQ (5) BÉNÉFICES** du collectif, **1** étant le plus important, et **5** le moins important.

| BÉNÉFICES   | RANG(1 à 3) |
|---|-------------|
| Variété et complémentarité des compétences, connaissances et expertises                     |             |
| Énergie, momentum   |             |
| Appuis plus faciles pour la mise en œuvre des opportunités                                  |             |
| Portée plus profonde des projets  |             |
| Croisement des visions, diagnostic plus riche   |             |
| Émergence d'idées plus risquées et plus originales  |             |
| Création de valeurs communes en se mettant au service de la collectivité                    |             |
| Mise en place d'un discours local axé sur la prise en charge du développement par le milieu |             |

## COMMENTAIRES GÉNÉRAUX

Certains d'entre vous ont émis des commentaires généraux. Vous avez la possibilité de réagir à ces derniers.

« Le doute s'efface lorsque de bons projets émergent. Le niveau de compréhension est directement lié à la confiance »

---



---

« Les champions qui portent les projets font la différence ».

---



---

« Les acteurs régionaux doivent acquérir des expertises quant à la stimulation de la créativité ».

---



---

« Il y a des contributions individuelles à travers la réflexion collective ».

---



---

« Lorsqu'il est question de culture, les démarches doivent être collectives pour être partagées. Également, si on recherche une vocation pour une région ou une localité, ce questionnement doit être collectif. Il en est ainsi si la démarche vise des infrastructures importantes. Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de créer une entreprise individuelle, je ne crois pas que cette démarche soit fructueuse. Dans le cas d'entreprise collective, comme des coopératives, alors cette approche est essentielle ».

---



---

### QUESTION D'ÉCLAIRCISSEMENT

À la lecture des résultats obtenus, il me paraît important d'éclaircir certains éléments. Concernant les groupes de participants à faire intervenir dans la démarche collective d'identification d'opportunités les **personnes provenant de l'extérieur** et **la population locale** ne sont pas ressorties comme des groupes de participants qu'il est important d'impliquer. Pourtant, certains d'entre vous ont émis des commentaires, particulièrement concernant les personnes de l'extérieur, allant dans le sens contraire. Je vous inviterais donc à préciser votre opinion sur la pertinence d'impliquer ces deux groupes dans les démarches.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Merci beaucoup de votre participation!**

**ANNEXE K**  
**PRÉSENTATION DES OPPORTUNITÉS RETENUES ET DEGRÉ D'AVANCEMENT**  
**POUR CHACUN DES CINQ CAS**



Description et degré d'avancement dans l'exploitation des opportunités retenues dans le cas MONTs

| ID | Opportunités / Objectifs stratégiques   | Type d'activité            | Avancement  | Résultat              |
|----|---|----------------------------|---|-----------------------|
| 1  | Mise sur pied d'un centre d'entreposage multifonctionnel et permanent de produits de récolte et de transformation de la pêche en agriculture                  | Entreprise individuelle    | Réalisation d'une étude de faisabilité<br>Amélioration du projet pour augmenter sa rentabilité potentielle mais MRC voisine devance un projet semblable   | Non réalisée          |
| 2  | Mise sur pied d'une usine multiproduits à valeur ajoutée dans le secteur de la forêt  | Soutien au développement   | Participation à des symposiums, colloques etc.<br>Choix d'une essence de bois pour développer l'expertise<br>Concurrent achète la machinerie pour réaliser le même produit.   | Non réalisée          |
| 3  | Support à la recherche et développement de deux nouveaux produits liés aux technologies du forage soit le « bouchon de forage » et la « pompe pneumatique »   | Recherche et développement | Tests réalisés : 2 concluants, 1 non concluant  | Non réalisée          |
| 4  | Création d'un groupe de lobby politique   | Soutien au développement   | Amorce de la mise en œuvre<br>Divergences politiques sur le territoire rendent difficile la poursuite du projet.  | En partie réalisée    |
| 5  | Mise en place d'une usine de transformation de crabe  | Entreprise individuelle    | Démarches amorcées mais difficultés au niveau de la réglementation et des lois, auxquelles s'ajoutaient la dimension politique.   | Non réalisée          |
| 6  | Création d'une activité de vélo-tourisme  | Aménagement du territoire  | Projet réalisé en collaboration avec la table de tourisme   | Réalisé <sup>59</sup> |
| 7  | Obtention d'une meilleure connaissance des possibilités d'exploitation, de transformation et de mise en marché de la biomasse                                 | Recherche et développement | Rencontres entre le CQVB (Centre Québécois de Valorisation de la biomasse) et des promoteurs du coin<br>Certaines amorces de projets mais des adaptations nécessaires<br>Promoteurs n'ont pas voulu aller plus loin | Réalisée              |
| 8  | Mise sur pied de groupes de créativité afin d'assister dans leurs efforts de développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés et de nouveaux marchés. | Soutien au développement   | Comité mis sur pied<br>Quelques rencontres ont lieu<br>En raison d'un manque de discipline, le comité cesse ses rencontres.   | Non réalisée          |
| 9  | Mise sur pied d'une opération d'aquiculture permettant l'élevage du bar rayé en eau froide  | Exploitation               | Tests non-concluants  | Non réalisée          |
| 10 | Création d'un site de rencontre touristique entre visiteurs et visités au cœur de la ville de Sainte-Anne-des-Monts   | Aménagement du territoire  | Travail réalisé et d'autres initiatives en cours de réalisation   | Réalisée              |
| 11 | Adoption du concept d'appellation « Haute-Gaspésie »  | Soutien au développement   | S'est réalisé sans effort particulier.<br>Nouvelle appellation adoptée.   | Réalisée              |
| 12 | Participation à la mise sur pied d'une chambre de commerce  | Soutien au développement   | Relancement des activités de la chambre de commerce   | Réalisée              |
| 13 | Aide technique et financières à des projets dans des créneaux spécifiques.  | Soutien au développement   | Établissement de politiques d'investissement favorisant les projets de ces secteurs.  | Non réalisée          |
| 14 | Promouvoir le commerce électronique   | Soutien au développement   | Embauche d'une ressource  | Réalisée              |
| 15 | Importation de nouveaux savoirs par l'immigration   | Économie sociale           |   | Non réalisée          |
| 16 | Embauche de ressources humaines pour prospection  | Soutien au développement   |   | Non réalisée          |

<sup>59</sup> Le projet se serait probablement réalisé quand même.

Description et degré d'avancement dans l'exploitation des opportunités retenues dans le cas  
TEMPÊTE

|    | Opportunités / Objectifs stratégiques   | Type d'activité         | Avancement   | Résultat     |
|----|---|-------------------------|--|--------------|
| 1  | Élevage de bison  | Exploitation            |  | Réalisée     |
| 2  | Élevage de chevreux de boucherie  | Exploitation            |  | Réalisée     |
| 3  | Production de bovins de boucherie   | Exploitation            |  | Réalisée     |
| 4  | Production ovine  | Exploitation            |  | Non réalisée |
| 5  | Production de volailles gibie6r   | Exploitation            |  | Non réalisée |
| 6  | Production et transformation de lait de chèvre (fromage et savon)             | Transformation          |  | Réalisée     |
| 7  | Production de canola  | Exploitation            |  | Réalisée     |
| 8  | Production de l'argousier   | Exploitation            | Exploitation réalisée certains problèmes à surmonter   | Réalisée     |
| 9  | Production de ginseng   | Exploitation            |  | Non réalisée |
| 10 | Production de champignons   | Exploitation            |  | Non réalisée |
| 11 | Production de céréales biologiques  | Exploitation            |  | Réalisée     |
| 12 | Production de fromages fins   | Transformation          |  | Réalisée     |
| 13 | Production et mise en marché de produits acéricoles (2° et 3° transformation) | Transformation          |  | Non réalisée |
| 14 | Production et transformation de petits fruits cultivés ou sauvages            | Transformation          |  | Non réalisée |
| 15 | Production de vin (distillerie)   | Transformation          |  | Réalisée     |
| 16 | Transformation bioalimentaire (aliments naturels et nutraceutiques)           | Transformation          |  | Non réalisée |
| 17 | Culture et transformation d'herbes médicinales et fine herbes                 | Transformation          |  | Non réalisée |
| 18 | Transformation des résidus de crevettes                                       | Transformation          |  | Réalisée     |
| 19 | Pisciculture en milieu terrestre (omble fontaine et chevalier)                | Exploitation            |  | Non réalisée |
| 20 | Culture d'arbres de Noel  | Exploitation            |  | Non réalisée |
| 21 | Fabrication d'accessoires de décoration de Noël (produits haut de gamme)      | Entreprise individuelle |  | Non réalisée |
| 22 | Fabrication de palettes en tremble pour le transport de marchandises          | Entreprise individuelle | Un promoteur a travaillé sur le projet, mais finalement, il s'est avéré avoir de la concurrence. | Non réalisé  |
| 23 | Fabrication de pièces en aluminium (2° transformation)                        | Entreprise individuelle |  | Non réalisée |

|    |   |                          |   |              |
|----|---|--------------------------|---|--------------|
| 24 | Fabrication de tapis d'autos à partir de poudrette de caoutchouc (pneus recyclés)                         | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 25 | Fabrication de meubles et d'accessoires décoratifs utilitaires pour le jardin (produits haut de gamme)    | Entreprise individuelle  | S'est transformée en entreprise de fabrication de meuble en sapin baumier | Réalisée     |
| 26 | Fabrication de meubles et accessoires art-déco en fer forgé   | Entreprise individuelle  | Entreprise démarrée par deux entrepreneurs-abandon après quelque temps    | Réalisé      |
| 27 | Fabrication de pièces de bois (imitation de bois rond)  | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 28 | Fabrication de bâtons de marche en bois   | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 29 | Fabrication de pièces de plastique en sous-traitance  | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 30 | Création d'une ligne de vêtements pour la pêche (marque gaspésienne)                                      | Entreprise individuelle  |   | Réalisée     |
| 31 | Fabrication de boiseries en tremble (atelier de jointage)   | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 32 | Fabrication d'articles promotionnels (corporatif et touristique)  | Entreprise individuelle  |   | Réalisée     |
| 33 | Fabrication d'articles cadeau et d'artisanat  | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 34 | Animation du parc XYZ   | Entreprise individuelle  |   | Réalisée     |
| 35 | Marché public   | Soutien au développement |   | Réalisée     |
| 36 | Reconstitution d'un village typique de la région  | Économie sociale...      |   | Non réalisée |
| 37 | Safari photo  | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 38 | Ramener le snow-cross   | Économie sociale...      |   | Non réalisée |
| 39 | Agence de forfaits aventure-nature dans la MRC  | Soutien au développement |   | Non réalisée |
| 40 | Site web présentant la région comme un milieu propice et ouvert aux investisseurs et aux jeunes retraités | Soutien au développement |   | Non réalisée |
| 41 | Atelier d'apprêtage de peaux et atelier de couture  | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 42 | Atelier de confection de textiles de maison   | Entreprise individuelle  |   | Réalisée     |
| 43 | Production de matériel multimédia   | Entreprise individuelle  |   | Réalisée     |
| 44 | Création de logiciels   | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |
| 45 | Service conseil en marketing électronique   | Entreprise individuelle  |   | Non réalisée |

Description et degré d'avancement dans l'exploitation des opportunités retenues dans le cas  
CHANTIER

| ID | Opportunités / Objectifs stratégiques  | Type d'activité | Avancement | Résultat |
|----|--|-----------------|------------|----------|
| 1  | Parc Récréo-Touristique  | Tourisme        |            | N/D      |
| 2  | Entreprise pour réparer les couvercles de wagons de concentrés                         |                 |            | N/D      |
| 3  | Créer une entreprise spécialisée dans la commercialisation des produits                |                 |            | N/D      |
| 4  | Collets pour coffrage de béton   |                 |            | N/D      |
| 5  | Projet de forêt habitée  |                 |            | N/D      |
| 6  | Réseau Internet trilingue des ressources naturelles                                    |                 |            | N/D      |
| 7  | Répertoire régional officiel des entreprises   |                 |            | N/D      |
| 8  | Manufacture de papier industriel   | Entreprise      |            | Réalisé  |
| 9  | Technopôle de solution de douleurs   |                 |            | N/D      |
| 10 | Planches d'épinette blanche  |                 |            | N/D      |
| 11 | Production de gourgane   |                 |            | N/D      |
| 12 | Grossiste en pépinière   |                 |            | N/D      |
| 13 | Le noyau des juniors   |                 |            | N/D      |
| 14 | Contrôle de drainage minier  |                 |            | N/D      |
| 15 | Dinanderie traditionnelle  |                 |            | N/D      |
| 16 | Établir service d'agence réceptive   |                 |            | N/D      |
| 17 | Distributeurs d'aliments secs  |                 |            | N/D      |
| 18 | Maxi-broue fabrication   |                 |            | N/D      |
| 19 | Récupération minière   |                 |            | N/D      |
| 20 | Fabrication de remorque en aluminium   |                 |            | N/D      |
| 21 | Fabrication « s » de panneau pour refermer le dessus des remorques de matériel en vrac |                 |            | N/D      |
| 22 | Financement d'activités sylvicoles   |                 |            | N/D      |
| 23 | Boutique de vêtements pour grandes personnes   |                 |            | N/D      |
| 24 | Logiciel d'éditions de sites web   |                 |            | N/D      |
| 25 | Transformation du cèdre  |                 |            | N/D      |
| 26 | PMB Tour de ville  |                 |            | N/D      |
| 27 | Bureau pour aider les inventeurs   |                 |            | N/D      |
| 28 | Usine de traitement de bois  |                 |            | N/D      |
| 29 | Expansion de l'entreprise dans la fabrication de saucisses                             |                 |            | N/D      |
| 30 | Contact Boréales (grossiste en voyages)  |                 |            | N/D      |
| 31 | Écotourisme d'aventures et protection d'un territoire                                  |                 |            | N/D      |
| 32 | Tao-Chi International  |                 |            | N/D      |
| 33 | Fabrication et commercialisation de pains pré-cuits                                    |                 |            | N/D      |
| 34 | L'artisan métallique   |                 |            | N/D      |
| 35 | Transformation de chanvre  |                 |            | N/D      |
| 36 | Mimi feuilletés  |                 |            | N/D      |

## Description et degré d'avancement dans l'exploitation des opportunités retenues dans le cas IDEE

| ID | Opportunités / Objectifs stratégiques  | Type d'activité            | Avancement   | Résultat     |
|----|--|----------------------------|--|--------------|
| 1  | Bœuf des Appalaches  | Exploitation               | Essayé mais abandonné  | Réalisée     |
| 2  | Portes ouvertes en entreprises agricoles et agroalimentaires                   | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 3  | Étude sur l'énergie éolienne   | Recherche et développement |  | Réalisée     |
| 4  | Création d'une coopérative de travailleurs agricoles, forestiers et acéricoles | Projet collectif           |  | Réalisée     |
| 5  | Vente et transformation de la laine des moutons                                | Transformation             | Abandonné – aucun promoteur et un promoteur existant déjà                        | Non réalisée |
| 6  | Politique d'accès à des locaux gratuits  | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 7  | Augmentation de l'aménagement de la forêt privée des Etchemins                 | Exploitation               |  | Réalisée     |
| 8  | Marché public  | Soutien au développement   | Réalisée mais support nécessaire de l'org.                                       | Réalisée     |
| 9  | Centre de formation pour les travailleurs forestiers et acéricoles             | Économie sociale           | Resté au stade des discussions   | Non réalisée |
| 10 | Entreprise d'économie sociale alimentation-insertion                           | Économie sociale           | Réalisée, mais a dû fermer ses portes en raison de mauvaise gestion du promoteur | Réalisée     |
| 11 | Mesures incitatives-implication citoyens                                       | Économie sociale           | Toujours en développement  | Non-réalisée |
| 12 | Gala Reconnaissance  | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 13 | À vos trousses   | Soutien au développement   | En développement   | Non réalisée |
| 14 | Direct à l'école   | Soutien au développement   |  | Non réalisée |
| 15 | Projet Néo-Québécois   | Économie sociale           |  | Réalisée     |
| 16 | Alerte-Emploi  | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 17 | Accessibilité à internet Haute-Vitesse   | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 18 | Plan de communication  | Soutien au développement   |  | Non réalisée |
| 19 | Répertoire des aides disponibles   | Soutien au développement   | Existait déjà  | Non réalisée |
| 20 | Info-service Employés-Employeurs   | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 21 | Comité d'innovation stratégique : réseautage                                   | Soutien au développement   | Manque de temps  | Non réalisée |
| 22 | Groupe de pression   | Soutien au développement   | Rôle du commissaire  | Non réalisée |
| 23 | Cellule de mentorat  | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 24 | Développement durable des sports motorisés et de plein air                     | Soutien au développement   |  | Réalisé      |
| 25 | Suivi du Padéta  | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 26 | Promouvoir le programme de forêt habitée                                       | Soutien au développement   |  | Réalisée     |
| 27 | Sentier pédestre régional  | Aménagement                |  | Réalisée     |
| 28 | Conseil des arts et des lettres  | Économie sociale           | N'a pas vraiment marché  | Réalisée     |
| 29 | Portail sur l'entrepreneuriat  | Soutien au développement   | Existait déjà  | Non réalisée |

|    |   |                          |  |              |
|----|---|--------------------------|--|--------------|
| 30 | Déclaration de créneaux pour les villages                       | Soutien au développement | En développement                               | Réalisée     |
| 31 | Éliminer la concurrence déloyale des régions ressources         | Soutien au développement | Textes et mémoires envoyés                     | Réalisée     |
| 32 | Plan d'action triennal de développement culturel                | Soutien au développement |  | Réalisé      |
| 33 | Développement d'infrastructures de sentiers pédestres régionaux | Aménagement              |  | Réalisée     |
| 34 | Transport collectif par taxi-bus                                | Projet collectif         |  | Réalisée     |
| 35 | Camp d'été pour les jeunes                                      | Économie sociale         |  | Réalisée     |
| 36 | Maison de la culture  | Économie sociale         | Des développements, mais difficile à implanter | Non réalisée |
| 37 | Création d'une route des villages fleuris                       | Aménagement              |  | Non réalisée |
| 38 | Création de concours culturels annuels                          | Économie sociale         |  | Réalisée     |
| 39 | Création de cafés philosophiques                                | Économie sociale         |  | Réalisée     |
| 40 | Coopérative Énergie Verte                                       | Projet collectif         |  | Réalisée     |

## Description et degré d'avancement dans l'exploitation des opportunités retenues dans le cas BOA

| ID | Opportunités / Objectifs stratégiques               | Type d'activité | Avancement | Résultat |
|----|---|-----------------|------------|----------|
| 1  | Fabrication d'hydromel                              |                 |            | N/D      |
| 2  | Mets préparés 4 <sup>e</sup> gamme                  |                 |            | N/D      |
| 3  | Collation santé                                     |                 |            | N/D      |
| 4  | Transformation de viande en terrine                 |                 |            | N/D      |
| 5  | Lunch santé et repas prêt à manger                  |                 |            | N/D      |
| 6  | Fabrication d'alcool de sirop d'érable              |                 |            | N/D      |
| 7  | Cours de cuisine exotique                           |                 |            | N/D      |
| 8  | Fleurs comestibles                                  |                 |            | N/D      |
| 9  | Fines herbes et assaisonnements                     |                 |            | N/D      |
| 10 | Soya biologique                                     |                 |            | N/D      |
| 11 | Légumes ethniques                                   |                 |            | N/D      |
| 12 | Camion adapté                                       |                 |            | N/D      |
| 13 | Légumineuse   |                 |            | N/D      |
| 14 | Divertissement pour personnes âgées                 |                 |            | N/D      |
| 15 | Coopérative de santé                                |                 |            | N/D      |
| 16 | Entraîneur à domicile                               |                 |            | N/D      |
| 17 | Soins à domicile                                    |                 |            | N/D      |
| 18 | Dictionnaire santé sur internet                     |                 |            | N/D      |
| 19 | Guide d'achat                                       |                 |            | N/D      |
| 20 | Enseignement de l'informatique                      |                 |            | N/D      |
| 21 | Recyclage informatique                              |                 |            | N/D      |
| 22 | Programmation d'automate                            |                 |            | N/D      |
| 23 | Entretien informatique                              |                 |            | N/D      |
| 24 | Robot magasinier                                    |                 |            | N/D      |
| 25 | Traduction  |                 |            | N/D      |
| 26 | Publicité sur internet                              |                 |            | N/D      |
| 27 | Marché aux puces sur internet                       |                 |            | N/D      |
| 28 | Guichet de loterie                                  |                 |            | N/D      |
| 29 | Services de garde après 17h                         |                 |            | N/D      |
| 30 | Jointage et encavage de 2x4                         |                 |            | N/D      |
| 31 | Peinture et texture plancher                        |                 |            | N/D      |
| 32 | Recyclage de vieux meubles                          |                 |            | N/D      |
| 33 | Jouets de bois                                      |                 |            | N/D      |
| 34 | Cannes en bois                                      |                 |            | N/D      |
| 35 | Briquettes d'odeur                                  |                 |            | N/D      |
| 36 | Recyclage de sapins de Noël                         |                 |            | N/D      |
| 37 | Consultant en aménagement de bureau                 |                 |            | N/D      |
| 38 | Usinage de grosses pièces                           |                 |            | N/D      |
| 39 | École régionale adaptée aux besoins des entreprises |                 |            | N/D      |
| 40 | Agence de voyage                                    |                 |            | N/D      |
| 41 | Base de plein air familial                          |                 |            | N/D      |
| 42 | Camp de jour spécialisé                             |                 |            | N/D      |
| 43 | Festival  |                 |            | N/D      |
| 44 | Interprétation de la nature                         |                 |            | N/D      |
| 45 | Visite à la ferme                                   |                 |            | N/D      |
| 46 | Traversier  |                 |            | N/D      |
| 47 | Service d'hélicoptère                               |                 |            | N/D      |
| 48 | Paniers cadeaux                                     |                 |            | N/D      |
| 49 | Cours pour élèves en difficulté                     |                 |            | N/D      |
| 50 | Services de lecture d'épreuve                       |                 |            | N/D      |
| 51 | Poterie et cadres pour photos                       |                 |            | N/D      |
| 52 | Banque de données                                   |                 |            | N/D      |
| 53 | Idées de levées de fonds                            |                 |            | N/D      |
| 54 | Service de décoration pour fêtes diverses           |                 |            | N/D      |

**ANNEXE L**  
**SCHÉMA DE DÉMARCHE POUR CHACUN DES CINQ CAS**



## MONTS

